



Ordre du jour :

- Info sur la marche générale de l'entreprise.
- Point sur le LCL.
- Présentation des résultats 2023.



PRÉAMBULE : Déclaration Cfdt

« Au-delà du sujet plus « classique », plus « étroit » des NAO, la **CFDT** souhaite attirer votre attention quant au partage de la valeur au sein du groupe. Le conseil d'administration de Casa, suite à une proposition des administrateurs représentant les salariés, a accepté d'entamer une réflexion sur cette thématique, en documentant dans un premier temps les différentes pistes possibles. Nous profitons de ce moment où vous êtes présents, dirigeants du groupe, pour déjà vous remercier de l'ouverture de cette réflexion et ensuite pour vous dire que nous serons évidemment au rendez-vous, avec quelques idées et propositions bien sûr, mais aussi des positionnements de principe. Ainsi nous souhaiterions que les réflexions s'articulent autour de deux fondamentaux :

- Un mécanisme de nature à servir l'intégralité des salariés du périmètre groupe
- Un système n'obligeant pas les salariés à investir eux même pour bénéficier du dispositif, faute de quoi on créera une discrimination, entre ceux qui peuvent investir, et ceux qui ne le peuvent pas.

Nous avons confiance en l'inventivité collective de notre groupe, en notre capacité à créer un dispositif de partage de la valeur, pour tous, outil de motivation et de juste retour, dans l'intérêt bien compris de toutes les parties prenantes, dirigeants et salariés.

A tout bientôt donc sur le sujet ».

1- INFO SUR LA MARCHÉ GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE



Résultats du groupe & perspective 2024 : (Philippe BRASSAC & Raphael APPERT)

Philippe Brassac : ce que vous appelez une excellente santé **est une santé normale**, beaucoup ne prennent pas en compte la taille du groupe CA qui n'a cessé de croître ces dernières années. La rentabilité de l'action pour les actionnaires est en deçà de 10%. Si nous parlons de bale 4, nous verrons notre solvabilité de 17% qui passera à 13%. L'adaptation des systèmes financiers aux nouvelles normes est essentielle.

Les résultats sont ce qu'il faut faire, il faut lutter contre l'idée de résultat excessif. Ils sont la résultante d'un processus qui nous met dans une trajectoire. Entre 2022 et 2025, nous essayons de nous inscrire dans les moteurs de développement du groupe avec 3 éléments qui s'empilent :

- Taille et extension permanente du champ serviciel du groupe et dans toutes les directions du groupe.
- Dynamique d'extension sur le très long terme et qui dans le concret revêt beaucoup de formes différentes.
- Les conditions d'efficacité challengées par la concurrence de l'IA versus maîtrise des risques, ne pas perdre la tête, avancer et freiner.

Notons la réussite de nos banques universelles, de proximité et notamment en France et en Italie. Capacité d'extension continue du groupe à condition de le faire de façon raisonnable, au fur et à mesure des besoins de service des clients. **Les chiffres n'ont rien d'exceptionnels, ils sont le fruit d'une extension régulière, ambitieuse et prudente.**

Pour Casa, pour la 3ème fois nous avons présenté en avance des performances sur les résultats et la rentabilité qui sont celles du PMT. Nous essayons de faire passer aux marchés que nous sommes dans une régularité d'extension.

Mr Appert : Les résultats 2023 des Caisses Régionales sont bons et pour autant traduisent une année d'exploitation difficile, un PNB en baisse, des charges en hausses, un coefficient d'exploitation qui se dégrade. C'est le résultat d'un contexte de taux avec une augmentation extrêmement rapide. Année difficile mais résultats et fonds propres confortés. **En 2024, le PNB ne devrait pas progresser.** Point d'attention sur les risques, **2024 s'engage avec une présence de risque plus forte.**

Coefficient d'Exploitation et pouvoir d'achat des salariés : (Philippe BRASSAC & Bénédicte CHRETIEN)

Dans l'intérêt de tous, il est plus optimal que **les négociations salariales soient au local plutôt qu'au national.** Extension du groupe = embauche de salariés / Mécanisme de participation et d'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise. Nous devons être compétitifs

Sur la rémunération fixe on a réussi à signer 11 accords introduisant des augmentations de salaire et c'est la 2ème année. Fin d'année NAO et qui ont abouti à 10 accords collectifs dont 7 à l'unanimité. 10 accords collectifs sur le versement de la prime sur le partage de la valeur. Int/Part = nous avons fait une étude extérieure et **le CA est dans le top 3 dans le montant par équipier et équipière.** Actionnariat salariés = offre souscrite pour 232 millions d'euros avec 50% de + de participants en 2023 par rapport à 2022.



Sinistralité, risque climatique & transition énergétique : (Philippe BRASSAC)

Personne n'a préparé un plan de rupture. Seule la RC est obligatoire. Nous allons arriver dans un risque accru et nous n'avons pas encore mesuré les scénarii d'adaptation climatique.

Risques agricoles contenus dans les CR malgré certains domaines comme la viticulture. Autant de crise morale que de crise de dispositif. Nous continuons à bien nous occuper de nos clients. Ce qui change c'est qu'il y a des vitesses d'emballement médiatique. Nous continuons à prendre des initiatives comme le prêt à 0 pour l'installation. **C'est la première fois de ma vie où j'entends parler de réorientation d'activités agricoles de certaines régions.** Quand vous avez dans certaines régions et notamment dans le Sud des arbres en production depuis 40 ans qui meurent, cela veut dire que nous passons à un climat d'Afrique du Nord. **Nous devons travailler sur la résilience et pas seulement dans l'agriculture.**

Les annonces faites le 14/12 sur les engagements en faveur du climat ont été accueillies favorablement ; Le seul défaut est la concentration sur les investissements et financement dans les énergies fossiles et non pas sur les énergies renouvelables. Au lieu de favoriser l'excitation des solutions les ONG font un travail de démolition important.



Informatique : (Philippe BRASSAC & Raphael APPERT)

On ne **se prémunira jamais contre le risque de cyber attaque**, nous avons le sentiment que ça ne peut qu'augmenter. Je suis **assez inquiet sur l'open data**, nous nous battons avec le parlement et la commissions européenne à ce sujet. **Nous connaissons beaucoup trop d'indisponibilités, de saturations dans les systèmes d'exploitation.** Un travail est en cours afin de comprendre les indisponibilités et notamment celles du Mardi matin. Il faut bien dissocier le développement des projets de l'IA et la stabilisation de notre système de base.



Prise de participation dans Worldline : (Philippe BRASSAC)

Je n'ai pas exactement le prix exact **mais nous sommes rentrés dans de bonnes conditions de prix.** Le processus de prise de position était confidentiel. L'intention n'est pas prendre le contrôle de Worldline simplement **cette prise de participation est garante de sécuriser notre partenariat commercial.** Nous avons demandé un poste d'administrateur à WL. Stratégie concentrée sur les paiements.



Position du groupe sur Clariane et Rallye Casino : (Philippe BRASSAC)

On a l'activité des EHPAD dans la tempête d'Orpéa. Les marchés ne se sont pas ré ouverts pour ce type d'acteurs. **On attend donc des partenaires financiers de suppléer**, nous avons répondu présents afin que Clariane puisse passer cette mauvaise passe d'environnement. **Nous n'allions pas fuir et provoquer l'effondrement de Korian.**

Pour Rallye Casino c'est un **peu la même chose mais un peu moins engageante.** Nous avons favorisé avec d'autres acteurs financiers **une continuité d'activité.** C'est le fait principal et nous sommes un acteur parmi d'autres banques.



Gestion des distributeurs automatiques de billets : (Philippe BRASSAC)

La taille du CA c'est la taille de ce regroupement BNPP, SG et CM, donc non pas d'intention stratégique de se regrouper ou de partager et d'ailleurs il faudrait des partenaires pour cela. Nous sommes les seuls à proposer des services de proximité partout sur notre territoire. Nous parlons de métiers qui sont en évolution permanente. Il est important que nous soyons identifiés comme acteur majeur du fiduciaire. Je resterai prudent sur l'évolution des comportements de nos clients quant au fiduciaire.



LE CONSTAT APRES QUELQUES MOIS :

Profond respect pour mon prédécesseur. Je suis venu porter un projet de développement avec 3 caractéristiques :

- Topline soit le chiffre d'affaires.
- L'ADN du CL, entreprise tournée vers les entrepreneurs, clientèle exigeante.
- Projet qui doit redonner au LCL un challenge sur la partie digitale.

Posture des 3 U :

- **Unité** nécessaire dans une société qui s'antagonise, je vais veiller à ce qu'il y en est, la recréer entre les corps du LCL.
- **Utilité** sociétale du LCL, est-ce d'aider les urbains à mieux vivre, aider les entreprises entre économie fossile et régénérative ? Nous devons le réaffirmer.
- **Universalité**, nous traitons tous les clients sur tous les territoires.

Le Pilier humain avec évolution de l'IMR qui est en croissance et rejoint petit à petit l'IMR du groupe. **Tension persistante sur la couverture des postes, turn over important, démission, dialogue social à reconstruire.**

Point d'attention : pratiques managériales source de démissions. Alerte RPS (rapport d'Ipsos Facto), pilotage commercial jugé trop lourd par les collaborateurs. **Les conditions de travail et la rémunération doivent être améliorées.** Durablement **un collaborateur ne peut pas être moins payé que le marché.** Nous nous sommes engagés à faire un benchmark et à mesurer les écarts qui seront rattrapés si existants.

MAILLAGE AGENCES



C'est difficile de vous donner ma vision du maillage sur un secteur que je n'ai pas encore visité. Sur les petites agences de 3 personnes, c'est difficile de faire fonctionner le PDV et de le faire vivre commercialement car toujours une personne absente, **il faut à l'idéal être 4. Je ne suis pas un « fermeur » d'agences et il faut réduire cette rationalisation.**

PRESSION SUR LES CHARGES & CONDITIONS DE TRAVAIL



LCL est un des champions du coefficient d'exploitation et notamment grâce à l'économie de charges. **Nous sommes allés trop loin sur certaines économies de charge.** La part de la masse salariale consacrée à la formation est de 5% (vs 8 pour les CR). En terme d'IT, il y a eu un sous-investissement. **J'ai envie de réinvestir sans trop dégrader la RVC qui reviendra aux collaborateurs. Attention à la création des charges et des dotations aux amortissement.** **922 démissions en 2022**, c'est interpellant. -30% en 2023. Taux aux alentours de 5% qui est élevé contre 2.5% dans les CR. Prenons CADIF le taux est de 12% en 2022 et 14% en 2023. Il faut relativiser ces chiffres de démissions. Quelles sont les causes ? **Relations managers, conditions de travail et rémunération. 2 types de démission, région parisienne (concurrence) et province (pas de perspectives).**

Si on s'approche d'une zone trop dangereuse par les charges d'un coefficient à 68% avec un effet taux nous approcherions de 71%. **On va essayer d'améliorer le CA et cette hausse s'accompagnera de dépenses.**

Conscient de l'importance du bien-être au travail. Points concrets sur lesquels il faut agir rapidement **ce n'est pas à prendre à la légère.** Le sujet des objectifs est un fort irritant. On va rabaisser l'objectif des crédits habitat et augmenter d'autres pour compenser le temps commercial libéré. Logique bottom up et construire avec les forces en présence. **Travail sur la culture de l'exigence** sur les chiffres mais **de la bienveillance avec les hommes et les femmes.** **Arrêt des classements nominatifs nationaux.**



- 16 400 collaborateurs
- 1 400 agences.
- 6 millions de clients.
- 160 ans d'expérience

GESTION DU FONDS

DE COMMERCE



Les indicateurs qui mesurent la croissance du LCL sont des indicateurs de volume non corrélés avec le PNB. Concernant les fermetures de compte, la stratégie de rétention existe, mais ce n'est pas institutionnalisé. **Avec un objectif de conquête moindre nous allons travailler avec ce que l'on appelle de vrais clients.** 6 126 millions de compte inactifs dont 15% le sont totalement (aucun produit sur aucun univers de besoin). Le risque de la ré activation est la clôture du compte mais nous allons essayer avec **des offres de reconquête d'atténuer cet effet.** Je suis frappé par le **fort niveau d'expertise et d'engagement des collaborateurs.** Clients extrêmement attachés au LCL.

Réseau d'agence rénové à 90%, bien optimisé et un coefficient d'exploitation les plus bas d marché. **Il faut faire une pause sur la restriction du maillage tant que nous n'aurons pas d'autres alternatives.**

Développement rentable : **extension fonds de commerce avec des offres différenciantes, intensification de la relation avec une orientation client** et non plus produits. **Recréation de l'offre E LCL**, offre moins chère en seflcare avec toujours un accès en agences, **une banque digitale des pros + une offre dite « premier ».**

Réflexion CFDT



Après une période d'austérité, la présentation de ce projet est rassurante pour les salariés. Les ambitions de s'appuyer sur le maillage et de stopper la baisse d'effectif sont conditionnées à la création de valeur et l'augmentation du chiffre d'affaires. Aussi, nous devons être vigilants sur l'accompagnement du changement qui sera nécessaire pour prendre ce nouveau virage et la place qui sera faite aux instances représentatives du personnel sur les travaux d'amélioration des conditions de travail et de la rémunération.

3- PRESENTATION DES RÉSULTATS 2023 (Cécile MOUTON)



Scénario de baisse des taux et impact sur les banques de détail du groupe.

Evolution au gré des discours de la BCE, la vue centrale du groupe c'est que les premières baisses seraient en Juin, graduellement jusqu'à la fin de l'année.



Évolution du risque groupe sur le dossier Orpéa ?

Augmentation de capital en 2023 menée par un consortium dont la CDC était à la tête de 1.4 milliards d'€.



Exposition au risque sur l'immobilier commercial

Nous ne sommes pas exposés à ce type d'acteurs, 58 milliards à fin Juin pour le groupe dans son ensemble et bien repartis sur les entités. C'est 3.3% des engagements commerciaux du groupe. C'est très surveillé et il n'y a pas de risque majeur d'ailleurs le taux de défaut est de 2.6%.



Exposition du groupe sur les prêts CHF en Pologne, et impacts en 2023 :

250,300 millions d'euros, 48% des encours en vie sont couverts soit 51.5 millions d'euros. Nous sommes moins exposés que d'autres banques.



CA S.A.
6.3 Mds €
RNP

Groupe CA
8.3 Mds €
RNP

CA S.A.
55.4%
Coefficient
d'exploitation

Groupe CA
17.5%
CET 1

CA S.A.
11.8%
CET 1