

# Comment LCL a retrouvé son crédit

Six ans après son rachat par le Crédit Agricole, L'EX-CRÉDIT LYONNAIS A SU RECONQUÉRIR SA CLIENTÈLE. Décryptage.

PAR GUÉNAËLLE LE SOLLEU

**N**ous voyons de nouveau les clients pousser notre porte. » Cette remarque d'un conseiller financier d'une agence LCL pourrait illustrer à elle seule l'issue d'un parcours entamé en 2003 après le rachat du Crédit Lyonnais par le Crédit Agricole. Il y a six ans, la banque du boulevard des Italiens portait encore les stigmates de ses

déboires du milieu des années 1990. Empreinte par le changement de marque en 2005, la réorganisation du réseau en 2007 et la mise en œuvre d'un plan de réduction des effectifs la même année, l'histoire du Lyonnais sous la bannière de la Banque verte est donc un peu celle du phénix qui renaît de ses cendres.

S'il faut encore attendre pour disposer des résultats 2008, les neuf premiers mois montrent d'ores et déjà que LCL aura, dans un contexte délicat, fait mieux cette année que tous ses grands concurrents. ■



## 1 Un changement de marque réussi

INTERROGÉ SUR CE qu'il fait dans la vie, Arnaud, plus de vingt ans de maison, répond : « Jusqu'en 1993, je travaillais au Crédit Lyonnais, de 1993 à 2004 j'étais dans la banque et, depuis 2005, je suis chez LCL. » Le propos illustre l'évolution de l'image de la banque du boulevard des Italiens : la fierté, puis l'opprobre et enfin la reconstruction. Il est vite apparu aux yeux des nouveaux dirigeants du Lyonnais que la marque était trop abîmée pour reconstruire en s'appuyant sur elle. Fin 2004, Jacques Lenormand, qui compte à son actif le logo du Crédit Agricole vingt ans auparavant, lance le chantier pour le Lyonnais. Les tests auprès des consommateurs montrent qu'une évolution à la marge agira comme un cautère sur une jambe de bois. « Il fallait un choc, explique Jacques Lenormand, mais le problème venait du fait que la marque, après ce qu'elle avait connu, ne nous appartenait plus. Elle fait partie de l'histoire. »

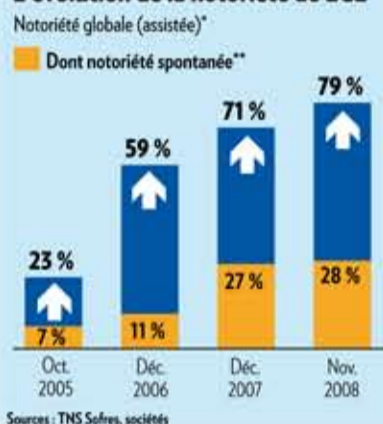
### ■ KARL ZÉRO LÈVE LE VOILE

En mars 2005, la nouvelle identité de l'entreprise est dévoilée, à la stupeur générale des cadres réunis dans quatre villes de France. C'est Karl Zero, qui anime la présentation du nouveau plan stratégique dans une mise en scène réglée au cordeau, qui l'annonce : adieu Crédit Lyonnais, bonjour LCL. Alors que dans toute entreprise l'information aurait « fuité », les salariés vont rester muets, jusqu'à ce dimanche 29 août 2005, où le nouveau logo débarque dans une campagne de pub qui marque le début d'une saga. Comme l'explique Alexandra Rocca, qui arrive alors comme directrice de la communication, « au lancement de la nouvelle marque, nous n'avons jamais douté. Pourtant, il y avait un hiatus terrible entre les résultats qui ont été immédiatement excellents traduisant le succès de la campagne auprès du public et les critiques que l'on a pu entendre ».

En interne, la stratégie semble avoir été adoptée d'emblée. Michel Martin, délégué syndical CFDT, y voit même un « coup de génie arrivé au bon moment ». Deux mois après le lancement de la campagne, la notoriété assistée de LCL est de 23 %. En novembre 2008, elle s'établit à 79 % (source TNS Sofres). C'est le début d'une campagne

qui se déclinera avec les nouveaux produits et services. « Elle utilise, depuis le début, toujours les mêmes codes : unité de temps, de lieu, même musique, même cadrage. Parce que c'est très codé, c'est très puissant », explique Alexandra Rocca. La réussite se mesure aussi à l'aune de l'investissement consenti. Ses achats d'espaces publicitaires sont restés modestes : LCL figure au quinzième rang des annonceurs de la banque et de l'assurance. Pourtant, sa notoriété atteint depuis trois ans un niveau qui la situe parmi les trois meilleures de son secteur. Mieux, les enquêtes montrent que chez beaucoup de jeunes, la référence au Crédit Lyonnais est inconnue. La page est tournée.

### L'évolution de la notoriété de LCL



### Les encours de crédits



### Le produit net bancaire des principales banques françaises

En milliards d'euros, sur 9 mois (au 30 sept. 2008)

Bank	Produit net bancaire (milliards d'euros)	Variation
LCL	2,8	+3,2%
BNP Paribas	4,3	+1,4%
Société Générale	5,3	+0,1%
Caisses régionales de Crédit Agricole	8,5	-2,1%

\* Le taux de notoriété assistée est le pourcentage des personnes interrogées qui affirment connaître la marque à la mention de celle-ci.  
\*\* Le taux de notoriété spontanée est le pourcentage des personnes interrogées qui citent spontanément le nom de la marque.

## 2 Des managers plébiscités

C'EST UN DÉMÉNAGEMENT symbolique. Lorsqu'il prend les rênes du Crédit Lyonnais, Georges Pauget souhaite que le bureau d'Henri Germain, fondateur de la banque en 1863, soit extirpé de la petite pièce où il a été remis pour être remonté dans la galerie, près de la superbe salle du conseil. Ce passionné d'histoire économique souhaite rendre à la banque son héritage. Car celle-ci, découvre-t-il, « est un objet extraordinaire. Son histoire est fabuleuse, puisque c'est là qu'est née la banque moderne, la banque de masse. » Le président de LCL, et directeur général de Crédit Agricole SA, l'admet volontiers : « J'ai eu un vrai coup de cœur pour le Lyonnais. Cette entreprise a une âme, une culture bancaire impressionnante. » Si Georges Pauget donne le premier coup de marteau à l'œuvre de reconstruction, il sera rapidement rejoint par Christian Duville, lui aussi venu d'une caisse régionale de Crédit Agricole.

### ■ SATISFECITS SYNDICAUX

Le courant passe vite avec les salariés. « Ce sont deux hommes de grande valeur », souligne Michel Martin (CFDT). « Georges Pauget s'est imprégné de la culture du Lyonnais. Il a rassuré d'entrée le personnel en martelant que la banque serait toujours indépendante des caisses régionales. De son côté, Christian Duville s'est totalement identifié à LCL : pour la banque, il est prêt à se battre avec son actionnaire et ami Georges Pauget. » Et si, explique Claude Moll, délégué syndical CGT, « LCL a une culture d'entreprise centralisée que ses dirigeants, issus du Crédit Agricole — très clanique — n'ont pas, dès le début Georges Pauget s'est montré ouvert et prêt à discuter. »

## 3 Un réseau redynamisé

LES PREMIÈRES ANNÉES du Crédit Lyonnais sous actionariat « vert » n'ont pas été faciles du point de vue des résultats. Après la période d'intégration, il est décidé, fin 2006, d'entamer un travail de réflexion de refonte du réseau. But : devenir, le 1<sup>er</sup> janvier 2007, une banque différente. Le nombre de régions et de niveaux hiérarchiques est réduit, leurs responsables changent d'affectation, et le segment des professionnels est réintégré aux agences dédiées aux particuliers. Comme se rappelle Christian Duville : « J'ai dit au réseau : "Je prends l'engagement de vous donner des armes pour vous battre face à la concurrence. Nous ne serons pas forcément les moins chers, mais vous aurez des munitions." Le réseau apprécie qu'on lui parle comme cela. Il prend plaisir à faire des actions. »

### ■ AUTONOMIE ET RÉMUNÉRATION VARIABLE

La banque, qui compte 6 millions de clients, s'appuie alors sur deux piliers : le consumérisme avec des produits répondant à un besoin et à un prix adapté et « l'excellence opérationnelle » via des engagements précis et quantifiés. Les conseillers financiers gagnent en autonomie dans la prise de décision, par exemple sur un geste commercial. Chacun dispose d'une enveloppe par type d'opérations lui permettant de décider de faire des rétrocessions de commissions ou des régularisations ; au-delà, il existe une enveloppe supplémentaire lorsque la première étape a déjà été franchie et que le client

mérite un geste additionnel. Une stratégie qui suppose que la banque accepte un écrasement des marges sur la clientèle des particuliers. Enfin, explique Véronique Pambouc, directrice de six agences à Nantes, « la rémunération variable des conseillers a été changée : elle n'est plus guidée par la quantité de produits vendus mais sur des indicateurs de qualité. C'est beaucoup plus motivant pour les commerciaux ».

## 4 Des salariés motivés

« QUAND JE SUIS arrivé au Crédit Lyonnais, j'ai trouvé beaucoup de compétences. Par exemple, sur le segment des professions libérales, elles sont sans équivalent », explique Christian Duville, directeur général de LCL. Forces et points douloureux sont passés en revue. Georges Pauget, son prédécesseur, rappelle que « les salariés de l'entreprise ont eu à se défendre pendant des années. Ceux qui étaient là quand nous sommes arrivés étaient des survivants ». C'est alors une alchimie entre plusieurs éléments qui s'opère et s'appuie sur un sentiment général : un indéfectible attachement des salariés à l'entreprise qui se traduit dans leur motivation. « C'est cet esprit d'entreprise quasi irrationnel qui a sauvé l'entreprise », estime Philippe Kernivinen, délégué syndical FO.

### ■ INTÉRESSEMENT ET PLAN DE DÉPART

À l'issue de la désimbrication des différents métiers, l'établissement va désormais se concentrer sur la seule banque de détail qui était, jusqu'à, le parent pauvre. La réorganisation totale du réseau et le changement de marque s'adosent à cette priorité. Au bout du compte, estime Claude Moll (CGT), « il y a une fierté retrouvée ». Et même si, des années après sa disparition, l'intéressement, « significatif », est réapparu dans l'entreprise en 2005, ces évolutions ne se sont pas faites sans douleur. En juin 2007, après une année qui n'avait pas donné les résultats escomptés, un plan de « compétitivité » est présenté : 6.000 départs sont annoncés, pour un solde net positif de 3.000 postes. L'attente est plus forte que jamais. Il y a deux semaines, un tract intersyndical soulignait qu'« après des années de crise, LCL est aujourd'hui une banque en très bonne santé financière ». Un satisfecit assorti évidemment d'une revendication salariale. Selon ses auteurs, LCL a aujourd'hui « largement les moyens d'augmenter significativement les rémunérations ». Ils ne manqueront pas de le rappeler demain lors de la journée de mobilisation interprofessionnelle. ■



« Après des années de crise, LCL est aujourd'hui une banque en très bonne santé financière », souligne un tract intersyndical. Un satisfecit assorti d'une revendication salariale à l'adresse du tandem dirigeant.

Georges Pauget, président de LCL.

Christian Duville, directeur général.

© SYNDICAT