

AVIS du CSE sur le Livre II dans le cadre du Projet de réorganisation de la Banque CCF

Conformément à l'article L.1233-30, le CSE CCF est amené à exprimer un avis sur le projet de restructuration et de réorganisation de la Banque CCF. Ce projet conduit, selon la dernière version actualisée du livre II :

- à la suppression de 1 022 postes occupés,
- à la modification de 92 postes,
- à la suppression de 174 postes vacants (sur un total de 299 postes vacants)
- à la création de 18 postes.

Sur le plan économique et financier, le CSE CCF s'étonne en premier lieu, de la présentation dans le livre II d'un résultat négatif en 2024, alors que les comptes publiés du Groupe CCF font ressortir en réalité un bénéfice net de plus de 2,2 Md€ en fin d'année.

Nous constatons que les données financières issues du livre II retraitent dans la plupart des cas la plus-value de 2,3 Md€ réalisée dans le cadre de l'opération d'acquisition, suggérant ainsi que notre entreprise ne dispose pas de moyens pour accompagner sa restructuration. Or, cette plus-value confère au Groupe CCF un niveau de solvabilité parmi les plus élevés du secteur, démontrant que ses moyens sont conséquents pour investir dans sa transformation.

Le CSE CCF relève que l'objectif principal du plan consiste à atteindre, au périmètre du Groupe CCF, un coefficient d'exploitation de 62% à horizon 2027, partant de 100% à fin 2024. L'atteinte de cette cible s'appuierait sur des réductions massives de coûts, notamment salariaux, alors qu'en parallèle, les revenus évolueraient peu sur la même période. En d'autres termes, les objectifs du projet sur le plan financier seraient assumés en très grande majorité par la réduction des effectifs.

Nous déplorons par ailleurs que la direction présente une trajectoire de réduction des coûts uniquement à l'échelle du Groupe, sans distinguer les évolutions spécifiques entre MMB et la Banque CCF seule. Nous sommes pourtant les membres du CSE CCF de la Banque CCF et sommes consultés à ce titre pour exprimer un avis au périmètre de notre entité et non pas à l'échelle du Groupe.

Concernant le coefficient d'exploitation de 62%, cet objectif ne nous paraît pas atteignable et ce pour plusieurs raisons :

S'agissant du contexte,

Aucune banque à réseau d'agences physiques, autrement dit, des établissements auxquels nous pouvons nous comparer, n'affiche un coefficient d'exploitation de 62%. Pourtant, la plupart d'entre elles disposent de leviers sur lesquels nous ne pouvons pas

nous appuyer : une taille critique bien plus importante, des fonds de commerce plus diversifiés, une gamme de produits financiers internes, etc...

S'agissant de la restructuration,

Le CSE CCF constate que les suppressions de postes, desquelles découlent la majorité des économies dans le cadre de cette réorganisation, relèvent d'hypothèses théoriques, voire d'hypothèses suggestives et approximatives.

En effet, plusieurs leviers sont mis en avant par la Direction pour justifier les suppressions de postes :

- Automatisations et introduction de nouveaux outils (justifiant la suppression de 712 postes),
- Externalisations,
- Transferts de tâches,
- Mutualisations,
- Simplifications

Ces 4 derniers leviers justifiant quant à eux la suppression de 374 postes.

Nous rappellerons ici que la théorie de la pratique et la pratique de la théorie sont deux choses bien différentes.

Il apparaît que ces leviers, et en particulier les automatisations, robotisations et introductions de nouveaux outils, n'ont généralement pas été testés dans des situations réelles de travail. Les gains de temps, qu'ils sont censés induire, ne sont donc que théoriques. Pour certains, ils n'ont pas encore donné lieu à des cadrages précis, et les partenaires en charge des travaux, ou de tâches externalisées en cible, n'ont pas tous été sélectionnés.

Pour autant, ces leviers justifient des suppressions de postes dès le quatrième trimestre 2025. Tout retard dans l'un des multiples chantiers prévus, tout fonctionnement moins efficace qu'annoncé des outils et des partenaires choisis pour prendre en charge les activités externalisées ou transférées, seront de nature à compliquer la continuité de l'activité dû à un calendrier des départs qui ne semble pas intégrer de marges de sécurité suffisantes au sein de chaque phase, et qui, le cas échéant, induirait un report de tâches sur les salariés restant au sein du CCF.

Dans ce contexte, l'ampleur des suppressions de postes, dans des délais si resserrés, induit un risque élevé de désorganisation de l'entreprise.

Concernant les suppressions de postes prévues au sein du réseau, nous constatons que malgré de multiples réunions et des relances de notre expert, nous n'avons toujours pas obtenu de réponses à certaines de nos questions.

Cette absence de réponse, nous laisse penser que la plupart des leviers invoqués pour supprimer des postes du réseau n'est pas étayée par des mesures, des hypothèses et des arguments, tangibles et documentées.

A titre d'exemple, près de 100 ETP sont supprimés (6% des effectifs) au motif que la base clients a connu une attrition de 6% entre 2020 et 2025 ; alors que la direction ne connaît pas l'évolution des effectifs sur cette même période.

De même, la Direction n'a pas été en mesure de nous indiquer pourquoi la durée moyenne d'appel de 7 min a été retenue, pour justifier la suppression de 24 ETP suite au déport des lignes agence au CRC.

Dans la même veine, la direction n'a pas su nous préciser si le pourcentage d'appels qui sera retransféré par le CRC aux agences a été pris en compte ou non.

Même chose encore pour la démarche AVA, qui invoque des gains de temps liés à la suppression de certaines tâches en agence (arrêt de la prise en charge des chèques, de la remise des cartes de crédit, ...) sans pour autant nous expliquer comment les salariés en agence seraient déchargés de ces tâches.

Nous pourrions ainsi démultiplier les exemples.

Le CSE CCF constate que la direction a fait le choix de s'appuyer sur du lean management sans avoir été au bout des recommandations de la méthode. Elle dimensionne les suppressions de postes du réseau liées aux gains de productivité mais sans en maîtriser tous les paramètres.

Des moyennes de moyennes sont appliquées sans tenir compte des contextes économiques, RH, sociaux, marketing et géographiques des agences. Des gains d'ETP ont également été calculés sur la base de mesures de temps travail qui ont été réalisées dans une période atypique, post-cession, ne reflétant pas la réalité des missions effectuées aujourd'hui par les salariés du réseau.

Dans ces conditions, l'organisation et le dimensionnement du réseau de distribution post-réorganisation ne nous paraissent pas cohérents et font peser une multitude de risques tant pour les salariés que nos clients.

S'agissant de nos revenus,

Si le plan anticipe une légère baisse du PNB entre 2024 et 2027, celle-ci nous semble largement sous-estimée compte tenu de l'ampleur de la transformation attendue sur les 2 prochaines années.

Selon les estimations de la direction, malgré les fermetures d'agences et les nombreuses suppressions de postes, notre base clients ne diminuerait que de 3% entre 2024 et 2027, alors que la simple bascule de HSBC vers CCF, pourtant réalisée sans fermeture d'agence et sans suppression de poste, s'est traduite par le repli de 6% de notre portefeuille clients en un an.

Le CSE CCF déplore également que le projet de transformation n'explore pas d'autre relais de croissance du PNB en dehors du développement des produits en architecture ouverte et des crédits.

En conclusion, le CSE CCF estime que ce projet de réorganisation, tel qu'il est envisagé, fait peser des risques sur l'avenir de la Banque CCF. Le scénario proposé, basé sur un plan massif de réduction des charges, fait courir le risque d'engager l'entreprise dans une spirale continue de baisse des coûts, dans la mesure où les gains théoriques se traduisent principalement par des économies, par opposition à de la création de valeur.

La seule alternative à ce scénario présentée par la direction consiste à ne rien changer et à projeter l'entreprise dans un statu quo. Cette alternative nous paraissant peu crédible pour la sauvegarde de notre compétitivité, nous regrettons alors qu'aucune autre réflexion permettant de trouver un équilibre raisonnable et raisonné pour la viabilité de notre activité n'ait été abordée.

Pour toutes ces raisons, le CSE CCF émet un AVIS DÉFAVORABLE sur le Livre II et demande à la Direction d'intégrer de véritables leviers de croissance, un plan d'investissement crédible, et une méthode de dialogue social à la hauteur des enjeux humains et économiques en jeu.