

Plan Stratégique 2004 / 2007

Et les salariés ?

À l'évidence, le plan stratégique du Groupe se situe dans une perspective de concurrence ouverte avec ses principaux rivaux (CAM/BNP/SG). Les objectifs, très ambitieux, tablent sur une rentabilité accrue pour accumuler des fonds propres en vue de poursuivre la croissance externe. Dans cette optique, les ressources humaines sont le parent pauvre du plan stratégique. Elles pourraient même servir de « variable d'ajustement » en cas de dérapage ou d'échec.

Ce plan, très ambitieux, table sur une baisse conséquente du coefficient d'exploitation devant se réaliser essentiellement sur une progression du PNB (le numérateur) et une maîtrise des effectifs (le dénominateur) compte tenu que les frais de personnel représentent près de 60 % des frais généraux.

LE PLAN STRATÉGIQUE EN CHIFFRES

Banque Commerciale

	Banque de détail	Autres ⁽¹⁾
Encours d'épargne	+ 22 %	+ 37 %
Encours de crédits	+ 55 %	+ 48 %
Clients	+ 300 000	+ 37 % (prof. Actifs) / + 60 % (entrep. Actifs)
Bancarisation	12 millions nets (cartes, abnmts)	
Vente à distance	+ 66 %	
Sociétaires	+ 33 %	
PNB	+ 24 %	+ 39 %
Coefficient exploitation	- 7,9 points	- 12,5 pts (Entrep.) / - 12 pts (Collect.)

Assurances

Contrats en Unité de Compte	+ 200 %
IARD	+ 300 % (nbre ventes)
Assurance Vie	+ 63 % (encours)

Moyens

Agences	+ 100 (CEP)
Investissements	+ 1 MD €(dont 720 millions rénov. agences)
Effectifs	stables
Effectifs commerciaux	+ 3 500
Gestionnaires de clientèle	+ 30 %
Économies (achats)	- 300 Millions d'euros

Objectifs peu vraisemblables

Replacées dans le contexte macro économique, certaines de ces prévisions s'avèrent peu vraisemblables. Ainsi, l'accroissement ambitieux des encours d'épargne (24 %) et de crédits (54 %) sont à apprécier dans un contexte de croissance nulle de l'investissement des ménages et une baisse du taux d'épargne de 0,6 % sur la période.

Comment le marché national pourra-t-il satisfaire ces ambitions ? Sachant, par ailleurs, que le Groupe Crédit Agricole (140 000 salariés contre 55 000 et 40 milliards de fonds propres contre 16) annonce son ambition de devenir le banquier d'un Français sur trois.

De toute évidence la croissance interne n'y suffira pas. Il faudra donc avoir recours à la croissance externe. Sur ce terrain aussi il faut compter avec la concurrence. Le Crédit Agricole se dit prêt à mobiliser 10 Milliards d'euros pour procéder à de nouvelles acquisitions⁽²⁾.

(1) Entreprises/Collectivités et institutionnels locaux/Eco sociale, Lgt social/Assurance/Immobilier

(2) Les fonds propres du Groupe s'élèvent actuellement à 17 milliards d'euros

Ressources humaines : le grand vide !

Ce plan, qui en appelle à la mobilisation des 55 000 salariés du Groupe, est étonnamment discret sur le chapitre des ressources humaines.

- La productivité attendue doit s'entendre à effectif stable avec, néanmoins, une augmentation de l'effectif commercial. Ce renforcement (+ 3 500 agents) serait réalisé par l'embauche de commerciaux en remplacement des départs « naturels » dans les services administratifs.

- « Attirer et fidéliser les collaborateurs » revient en leitmotiv sans que soient évoqués les moyens d'y parvenir. Un chapitre sur les relations sociales aurait été de nature à faire percevoir une concrétisation de ces intentions... Rien non plus aux rubriques « culture managériale », « évolution de carrière », « rémunérations ».

Les gains réalisés ne semblent pas devoir se traduire par une redistribution sous forme de masse salariale. Au contraire, la volonté de maîtriser les frais de gestion (composée à 60 % des frais de personnel), indique implicitement une maîtrise de ces derniers.

Plus grave, si les contraintes de marché devaient être plus fortes⁽³⁾, les objectifs de coefficient d'exploitation ne pourraient être atteints que par diminution des effectifs. C'est un scénario, hélas probable.

Retour vers le passé

Les formules employées pour décliner les ambitions du Groupe marquent une sérieuse tendance à regarder dans le rétroviseur :

- « *Redevenir le leader de l'épargne et de la prévoyance* »
- « *Reconquérir des clients* »
- « *Relancer notre développement* »
- « *Rétablir nos fondamentaux* »
- « *Retrouver une place légitime aux yeux de nos clients* »

Un milliard d'investissement

Un des « points forts » du plan stratégique réside dans l'engagement d'un milliard d'euros dans le développement. Il s'agit essentiellement de la « mise au nouveau format » (NCA) de 1 800 agences et de l'ouverture de 150 agences (100 pour le réseau Caisse d'épargne soit 2 % de plus)⁽⁴⁾. Cette annonce « spectaculaire » est à reconsidérer car le mouvement de fermetures de points de vente n'est sans doute pas terminé et, un peu partout, l'on procède à des transferts d'agences. Pour plus de transparence, il conviendrait de raisonner en chiffres nets. A noter que le Crédit Agricole entend procéder à l'ouverture de 300 à 400 agences d'ici à 2010 (7 260 aujourd'hui).

Plus de productivité, de développement, de fonds propres, d'engagement social... Le Groupe a la prétention de réussir sur tous les fronts. Nous voudrions y croire. Il manque seulement un ingrédient essentiel : pour adhérer pleinement à ces ambitions, il faut compter sur les collaborateurs du Groupe. Confrontés, au quotidien, aux réalités du terrain, ils savent combien théories et pratiques sont parfois très contradictoires. Le plan est, hélas, singulièrement muet sur le sort des 55 000 salariés du Groupe.

(3) Hypothèses macro économiques retenues pour élaborer le plan stratégique :
CAC 40 à 5200 pts en 2007, croissance du PIB évoluant de 2 % à 2,4 %

(4) Le Groupe compte aujourd'hui 4 700 agences