

# *Restructurations et réductions d'emplois dans le secteur bancaire belge*

Anne Vincent

Le secteur bancaire belge vient de connaître des années mouvementées, et les transformations à l'œuvre ne sont certainement pas terminées. Ces cinq dernières années ont été marquées par deux faits majeurs : le développement très important d'Internet et des banques en ligne, d'une part, et les conséquences de la crise financière provenant de la crise américaine des *subprimes*, d'autre part. Dans ce contexte, le secteur bancaire belge, caractérisé traditionnellement par la présence d'une épargne très importante, une main-d'œuvre très qualifiée et une large ouverture à l'international, a connu une évolution rapide, marquée par un recentrage sur le seul marché belge et une rationalisation des structures de distribution. Les restructurations récentes dans le secteur sont dues en partie à la crise, et en partie à des décisions qui auraient sans doute été prises en tout état de cause.

## **La fragilisation du secteur bancaire belge**

Les évolutions techniques dans le secteur ont permis de réaliser des économies dans les frais de personnel en développant la banque en ligne et, parallèlement, en réduisant progressivement le nombre d'agences (moins 40 % en dix ans). Ces changements ont modifié le profil du personnel occupé, qui a été rajeuni et qui compte une plus grande proportion de cadres, au détriment de celle des employés.

Par ailleurs, le niveau de l'épargne des ménages belges reste jusqu'à présent relativement élevé. Nombre de banques internationales ont ainsi été intéressées à développer leur présence en Belgique, et à replacer cette épargne sur les marchés et en particulier sur leur marché national.

C'est notamment dans ce contexte de dépendance par rapport à un actionnariat étranger que les grandes banques « belges » (BNP Paribas Fortis, Dexia, KBC, ING), qui ont essuyé des pertes importantes ces dernières années suite à une série d'opérations risquées, ont dû céder une grande part de leurs activités étrangères et internationales. Ces activités ont été regroupées avec celles de leur nouvel actionnaire (et donc transférées à Paris ou à Amsterdam), ou ont été cédées (comme l'exigeait la Commission européenne en contrepartie de l'aide importante que ces banques ont reçue des pouvoirs publics).

Ainsi, le poids global des banques belges par rapport au produit intérieur brut, qui était traditionnellement élevé, a diminué au cours des cinq dernières années,

tandis que les banques BNP Paribas Fortis, Dexia Banque et KBC Bank ont perdu (à l'inverse d'ING Belgium) des parts de marché par rapport aux acteurs de petite taille ou de taille moyenne. Dans un contexte de crise économique, leur recentrage sur le marché belge se traduit par une exacerbation de la concurrence et une lutte pour les parts de marché.

Au terme de ces années, l'actionnariat des banques est encore plus internationalisé, avec pas moins de 80 % d'entre elles sous contrôle étranger, un pourcentage qui n'est dépassé que par le Grand-duché de Luxembourg. Alors que de nouveaux groupes, émanant en particulier de pays émergents, font leur apparition, d'autres groupes étrangers ont profité des opportunités pour poursuivre en Belgique leur développement amorcé au cours de la période antérieure. Par ailleurs, cette période se caractérise par la disparition des modèles binationaux (le belgo-néerlandais Fortis et le franco-belge Dexia). Quant aux modèles coopératif et public, traditionnellement très importants, ils se retrouvent également marginalisés, la participation de l'État belge dans Belfius Banque étant présentée comme transitoire.

On observe par ailleurs la transformation de sociétés de droit belge en succursales de droit étranger (ou la création par des groupes étrangers de succursales de droit étranger uniquement), ce qui place les entités en question sous le contrôle de régulateurs d'autres pays européens.

Le secteur bancaire belge est ainsi caractérisé par une diminution de ses effectifs – et donc de sa contribution à l'emploi dans le pays –, par une réduction de son périmètre d'activités, par une exacerbation de la concurrence dans un contexte de crise économique et enfin par une quasi-disparition des centres de décision nationaux, dont les centres de décision publics.

## **Une refonte de la régulation du secteur**

La crise a eu aussi pour effet une refonte de la régulation bancaire autour de la Banque nationale de Belgique, alors qu'un accord de principe en vue d'une supervision unique sous l'égide de la Banque centrale européenne à partir de 2014 (qui ne concernera directement que les grandes banques) a été conclu en décembre 2012 par les ministres des Finances européens.

Au niveau européen, l'un des thèmes de discussion est par ailleurs celui d'un retour à une scission entre activités de dépôts et activités de banque d'affaires, sur le modèle des décisions prises ces dernières années aux États-Unis et en Grande-Bretagne. Le rapport remis en octobre 2012 par le commissaire européen Erkki Liikanen à ce sujet propose de limiter une telle scission aux établissements importants (en fait les grandes banques françaises, allemandes et anglaises). La séparation des activités bancaires de dépôts et d'affaires a également été décidée par le gouvernement belge en novembre 2012, mais rencontre des réticences, comme celle de Luc Coene, le gouverneur de la Banque nationale de Belgique (qui avait remis un rapport sur la faisabilité d'une telle décision).

Des discussions concernent également une redéfinition plus stricte des garanties constituées par un niveau minimal de fonds propres. Ainsi une directive européenne devrait se traduire par la transposition des accords de Bâle III proposés en décembre

2010 par le G20 et le Conseil de stabilité financière. L'entrée en vigueur de Bâle III est prévue en principe à partir de janvier 2013, mais sera très probablement reportée.

En même temps, les banques se financent de plus en plus sur les marchés et de moins en moins sur fonds propres ou par les dépôts de leur clientèle. Enfin, depuis juin 2011, un moratoire a été imposé par la FSMA (l'autorité des services et marchés financiers en Belgique) sur les produits structurés complexes.

Pour échapper aux règles plus strictes mises en place par les régulateurs, les banques ont développé des structures parallèles, ou *shadow banking*. Le *shadow banking*, qui représenterait aujourd'hui entre 25 et 30 % des transactions financières dans le monde, est constitué par des opérations développées par des acteurs non bancaires (qui ne collectent pas les dépôts du public et ne sont donc pas soumis au contrôle des régulateurs bancaires), mais qui peuvent avoir des liens financiers avec les banques régulées. Ces établissements, notamment des *hedge funds* établis dans des paradis fiscaux, opèrent notamment via l'intervention de *trustkantors* opaques néerlandais. En outre, les engagements hors bilan des banques (notamment à l'égard de leurs filiales) représentent des montants très importants, susceptibles de constituer de « mauvaises surprises ». La Commission européenne, qui a publié en avril 2012 un livre vert sur le *shadow banking*, envisage d'inclure dans la mesure du possible ces phénomènes dans le périmètre de la régulation.

Par ailleurs, un certain nombre de banques belges envisagent ou ont déjà opéré un transfert de leurs activités de *trading* vers des pays où elles seront moins taxées et/ou moins contrôlées.

La crise a aussi eu comme conséquence une augmentation du risque systémique et du coût des sauvetages opérés par les pouvoirs publics. Ce coût pèse sur le degré d'endettement du pays, et donc sur la population. La crise bancaire aurait ainsi fait passer le pourcentage de la dette publique « virtuelle », mesurée au PIB de 10 % en 2008, à près de 40 % suite à la garantie octroyée à Dexia en octobre 2011.

Récemment, des chercheurs de la Banque des règlements internationaux ont néanmoins montré que les banques aidées par les pouvoirs publics continuaient à prendre des risques, notamment dans le cadre de la souscription de prêts syndiqués (c'est-à-dire associant plusieurs établissements financiers dans le cadre d'un projet).

## Les économies sur les rémunérations du personnel

Les effectifs occupés par le secteur bancaire en Belgique poursuivent un déclin déjà observable depuis une dizaine d'années (près de 16 %), avec la perte de 10 000 emplois. Le secteur – qui représente 3 % des emplois pour 5,3 % de la masse salariale du pays – est passé de 67 700 unités en 2000 à 57 200 unités en 2011. Le réseau dense d'agences découlant d'une épargne abondante et accessible a fait les frais d'une politique de réduction des coûts de distribution, axée sur le développement de la banque en ligne. Les banques Belfius, KBC, ING et BNP Paribas Fortis annoncent encore de nouvelles réductions d'effectifs pour les années à venir, comme nous le verrons plus en détail ci-dessous.

Par ailleurs, ces banques utilisent d'autres techniques pour faire des économies sur les rémunérations du personnel : suppression d'avantages ou baisse de salaires en échange d'une certaine garantie d'emploi ; non-remplacement des départs naturels ; déclassements suite à des externalisations d'activités ; délocalisation d'activités à l'étranger.

Aussi les syndicats, en front commun, ont-ils adressé en novembre 2012 à l'association patronale du secteur, Febelfin, une demande de négociation d'un accord-cadre pour les divers plans de restructuration en cours (Belfius, BNP Paribas Fortis, KBC) dans le cadre de la renégociation de la convention collective 310, qui concerne la majorité des employés du secteur (hors banques d'épargne).

## BNP Paribas Fortis

En 2012, la situation commerciale de BNP Paribas Fortis s'est améliorée, mais un programme d'économies de 200 millions d'euros par an à partir de 2014 a été annoncé par la direction en septembre 2012.

Fin 2011, BNP Paribas Fortis occupait environ 18 670 équivalents temps plein. Une nouvelle convention collective, signée en décembre 2011, prévoit, en échange de la garantie d'emploi jusqu'en 2016, une réduction des salaires fixes de 3 % et un engagement de l'entreprise à renoncer au recours à l'externalisation à grande échelle. Des réductions salariales prennent en outre la forme d'une transformation d'une partie de la rémunération variable en avantages non salariaux et donc non soumis aux cotisations sociales (voitures de sociétés, contribution aux fonds de pension, etc.).

En septembre 2012, la banque a annoncé l'externalisation de 80 emplois du service informatique (le *back-office* du traitement du crédit documentaire) vers l'Inde. Dans le cadre de la convention collective prévoyant une garantie du volume de l'emploi jusqu'en 2016, il est prévu que les salariés concernés retrouvent un autre emploi au sein du groupe. Les activités de BNP Paribas Fortis couvrent, en effet, à la fois les activités de *retail banking*, d'*investment banking*, de *private banking* et de gestion de fortune du groupe BNP Paribas en Belgique, directement ou par le biais d'agences franchisées (Fintro).

Par ailleurs, la création d'une filiale commune avec IBM Belgium, destinée à prendre le relais à moindre coût de la formule de consultance informatique actuelle (84 informaticiens maison et 90 consultants externes), est évoquée, de même que le transfert de cette activité vers la France.

BNP Paribas Fortis détient 50 % du capital de Bpost Banque, à égalité avec Bpost. Avec un réseau de 670 bureaux de poste et un profil de clientèle très traditionnel, Bpost Banque représente un modèle particulier. Sa stratégie pour les prochaines années comporte la poursuite de l'équipement d'un certain nombre de bureaux de poste en espaces de conseil visibles par la clientèle, le développement de sa plateforme informatique et une extension de la gamme de ses services, avec un souci de simplicité et de sécurité.

La société de droit français BNP Paribas conserve par ailleurs une succursale à Bruxelles.

## KBC Bank

Fin 2011, KBC Bank occupait en Belgique environ 8 650 équivalents temps plein, auxquels s'ajoutent les effectifs de sa filiale francophone CBC Banque (1 200 personnes), sans compter 600 agents indépendants, soit au total 14 800 personnes pour le groupe.

En octobre 2012, le groupe KBC, qui a réduit sa taille de plus de 30 % depuis 2008 en vue de satisfaire aux exigences de la Commission européenne, a présenté sa stratégie actualisée, qui reste fondée sur la bancassurance en Belgique et en Europe centrale (en particulier en République tchèque). Une réduction de l'emploi au siège central de la banque est notamment prévue et se situe dans le cadre d'une convention collective prévoyant la sécurité d'emploi jusqu'à fin 2013.

Le transfert de quelque 160 emplois de support (*back office*) à Brno en République tchèque entre 2012 et 2015 est également prévu, ce qui, selon les syndicats, devrait avoir pour conséquence la suppression d'au minimum 230 emplois en Belgique.

## Belfius Banque

Outre sa fonction de banque des communes, qui persiste malgré la perte de la clientèle du gouvernement flamand, de la ville de Gand et du CPAS de Vilvorde, Belfius Banque a une clientèle d'entreprises et de particuliers, ainsi que d'institutions du monde associatif.

Lors du rachat à 100 % de Belfius Banque par l'État belge en octobre 2011, le gouvernement fédéral avait précisé qu'il n'entrait pas dans ses intentions de conserver cette participation à long terme. En avril 2012, la banque transmettait à la Commission européenne son *business plan* pour la période 2012-2016, afin de démontrer sa viabilité et de faire valoir que le rachat par l'État n'était pas en contradiction avec les règles européennes en matière de concurrence. Belfius Banque s'engage ainsi à ne pas verser de dividende à l'État belge pendant les prochaines années afin de renforcer ses fonds propres, à maintenir ses parts de marchés en restant la troisième banque sur le marché belge, à dénouer complètement pour la fin 2015 ses liens avec Dexia, et enfin à améliorer sa rentabilité en diminuant ses coûts. L'approbation par la Commission de ce *business plan* est toujours attendue.

Le plan de réduction des coûts de Belfius Banque, actualisé par le conseil d'administration de la banque en octobre 2012, comporte un volet organisationnel et un plan social. Ce dernier devrait passer essentiellement par la suppression de 920 équivalents temps plein (par départs naturels, prépensions et départs négociés) d'ici 2016, sur un total d'environ 6 000 emplois. Parallèlement, l'engagement de 250 jeunes collaborateurs est évoqué, mais sans en préciser le calendrier.

D'autres mesures s'avéreront nécessaires dans la mesure où l'objectif visé est la réduction structurelle des coûts à raison de 210 millions d'euros. L'effort serait alors réparti en trois tiers : la réduction des frais généraux, la suppression d'emplois et des réductions de salaires (« l'adaptation des *packages* salariaux à tous les niveaux »). Comme chez BNP Paribas Fortis, la transformation d'une partie des rémunérations en avantages non soumis à l'ONSS est étudiée, de même que la suppression ou la réduction de primes et d'autres avantages. En outre, la suppression d'une vingtaine

d'agences est prévue d'ici 2016 pour en ramener le nombre total à 777, en majorité gérées par des indépendants franchisés.

Les syndicats exigent toutefois de connaître le plan stratégique avant de négocier sur le volet social.

La cession de la filiale informatique luxembourgeoise DTS, détenue en commun par les anciennes grandes entités de Dexia, mais qui dispose d'une importante succursale belge (350 employés en Belgique contre 150 à Luxembourg), est prévue pour janvier 2013 et devrait se traduire par la perte du statut bancaire par les employés. Enfin, la vente d'une partie de la collection d'œuvres d'art de la banque est en principe décidée, mais les modalités et le calendrier ne sont pas arrêtés.

## ING Belgium

ING Belgium, qui pratique également la bancassurance, occupe en Belgique près de 10 000 personnes. Les aides accordées à ING en 2008 ont toutefois comme conséquence que la Commission européenne exige la cession de la branche assurance du groupe avant la fin 2013.

Comme BNP Paribas Fortis, ING Belgium a annoncé la réorganisation de son département informatique, mais sans externaliser cette fonction. Il est prévu que 150 salariés de ce département, sur un total de 1 350 informaticiens internes, changent d'affectation au sein du siège bruxellois. Ce projet a également des conséquences pour les 550 informaticiens externes, avec le non-renouvellement dans un premier temps des contrats de 150 d'entre eux et l'arrêt du recours à des consultants externes dans un délai de deux ans.

En novembre 2012, la société a annoncé, à la suite des coupes dans l'emploi de sa société-mère néerlandaise, la suppression en Belgique d'ici 2014 d'une quarantaine d'agences sur 773 (les fermetures seront concentrées à Bruxelles et en Wallonie, une restructuration ayant déjà eu lieu en Flandre). Parallèlement, ING va réaménager ses agences avec des espaces plus petits, misant sur un développement de la banque en ligne et sur la création de fonctions de conseillers mobiles.

Dans un premier temps, cette restructuration devrait se faire dans le cadre d'un processus de mobilité interne et aucun licenciement n'est à l'ordre du jour en Belgique. Les syndicats craignent cependant la perte de près de 2 000 emplois d'ici 2015, dont des licenciements « secs ».

## Les autres banques

D'autres banques de moindre dimension connaissent également des réductions de personnel et une diminution du nombre de leurs agences. À l'inverse, d'autres banques encore, qui se concentrent sur la collecte en ligne de dépôts d'épargne avec des effectifs réduits de personnel, voient le nombre de leurs clients augmenter fortement. C'est par exemple le cas de la banque néerlandaise Rabobank, qui occupe 45 personnes en Belgique.

La Deutsche Bank occupe en Belgique environ 700 personnes, avec un réseau de 34 agences. La présence du groupe en Belgique passe par deux succursales de sociétés

de droit allemand, Deutsche Bank Europe GmbH (qui a absorbé en décembre 2011 la filiale belge Deutsche Bank SA) et Deutsche Bank AG. En octobre 2012, le groupe a annoncé la mise à l'étude de mesures visant à réduire les services administratifs de la banque.

C'est aussi le cas de la Banque Delta Lloyd, où 300 emplois ont été supprimés ces dernières années, soit plus d'un tiers du personnel. En 2011, plus de 60 agences ont été fermées : elles sont actuellement encore au nombre de 150, dont 57 en propre et 93 gérées par des indépendants. Si des plans de restructuration ne sont pas annoncés, les syndicats demandent néanmoins de connaître la vision du groupe pour l'avenir.

Pour citer cet article : Anne VINCENT, « Restructurations et réductions d'emplois dans le secteur bancaire belge », *Les analyses du CRISP en ligne*, 18 décembre 2012, [www.crisp.be](http://www.crisp.be).