

ING, le bon élève ?

Loïc Bernar et Christophe Goethals

Au lendemain du déclenchement de la crise financière et bancaire en 2008, ING Belgique, la filiale belge du groupe ING, était qualifiée de « bon élève »¹. Contrairement à Fortis Banque, Dexia et KBC, ING Belgique avait concentré ses activités sur son métier de base et ne s'était guère impliquée dans les opérations internationales et financières de sa société-mère.

En septembre 2016, les assureurs AXA et P&V ont annoncé leur décision de supprimer respectivement 650 et 300 postes dans les prochaines années. Aujourd'hui, une restructuration majeure vient d'être annoncée par le groupe bancaire néerlandais ING, qui avait convoqué un conseil d'entreprise extraordinaire à Bruxelles ce 3 octobre. Quel est le motif d'une telle restructuration ? Répondre à cette question nécessite de cerner les caractéristiques d'ING. Quels sont les actionnaires de ce groupe néerlandais ? Quelle part représentent ses activités en Belgique par rapport à l'ensemble de ses activités ? Depuis quand le groupe ING est-il présent en Belgique et quelle est sa part de marché dans le pays ?

ING, un groupe néerlandais à l'ancrage belge

ING Belgique est une filiale détenue à 100 % par le groupe néerlandais ING. Selon l'opérateur boursier européen Euronext, ING est le premier groupe de services financiers du Benelux. La banque ING Belgique est l'une des quatre grandes banques présentes en Belgique. Comme BNP Paribas Fortis, Belfius et KBC Banque (CBC Banque en Wallonie), elle dispose d'un réseau d'agences à travers tout le pays. En 2014, son réseau commercial était composé de 733 agences, dont 21 franchisées. Il s'agit de la deuxième banque du pays en termes d'emplois et de la quatrième en termes d'actifs.

	BNP Paribas Fortis	ING	KBC	Belfius
Emplois (ETP)	15 945	8 786	8 507	4 867
Total du bilan (milliards d'euros)	204	118	161	143

Sources : comptes annuels non consolidés des sociétés pour l'année 2015.

L'activité d'ING Belgique s'organise autour de 3 pôles : la banque de détail, la banque privée et la banque de financement et d'investissement. Avec la vente, en avril 2016, des dernières actions qu'il possédait encore dans son ancienne filiale d'assurance NN Group,

¹ A. VINCENT, « La recomposition du paysage bancaire belge depuis 2008 », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 2158-2159, 2012.

le groupe ING s'est définitivement désengagé des activités d'assurance, conformément à ce que lui imposait la Commission européenne suite aux aides qui lui ont été accordées en 2008, au début de la crise financière et bancaire.

L'arrivée d'ING en Belgique remonte à 1992, lorsque le groupe néerlandais entre dans le capital de la Banque Bruxelles Lambert (BBL). Six ans plus tard, la BBL devient une filiale à part entière d'ING. À l'époque, le passage de cette banque belge sous pavillon étranger est controversé. En effet, dans la deuxième moitié des années 1990, dans un contexte d'intégration des marchés européens, on assiste à plusieurs tentatives pour former une grande banque belge. Mais devant l'impossibilité de créer un rapprochement entre la BBL et les autres banques de nationalité belge, les actionnaires de référence – le Groupe Bruxelles Lambert d'Albert Frère, la Royale belge et le Crédit communal – se résolvent, fin 1997, à accepter l'offre publique d'échanges du groupe ING sur les titres de la BBL. Ce n'est qu'en 2003 que la dénomination de la BBL est modifiée pour devenir ING Belgique.

L'actionnariat du groupe ING

Si ING Belgique est détenue à 100 % par ING, l'actionnariat de ce groupe est en revanche extrêmement éclaté. Des dernières déclarations de transparence, il ressort qu'une seule entreprise possède plus de 3 % du capital : le géant américain de la gestion d'actifs Black Rock Inc. détient 5,07 % du capital.

Du point de vue de la nationalité des actionnaires, la structure du capital a fortement évolué depuis dix ans, notamment du fait de la crise déclenchée en 2008. Ainsi, en 2006, 18 % des actions appartenaient à des investisseurs néerlandais. Suite à la recapitalisation opérée par l'État néerlandais et à la nationalisation partielle du groupe, la part du capital détenue par des investisseurs néerlandais a atteint 34 % en 2009. Aujourd'hui, sur la base du dernier rapport annuel du groupe (2015), on peut estimer que ceux-ci ne représentent plus que 4 % du capital du groupe. Ainsi considéré, ING n'est actuellement plus guère néerlandais. De même, les actionnaires belges étaient encore présents à hauteur de 13 % dans le capital du groupe en 2006, soit avant l'éclatement de la crise. Leur proportion a baissé à 7 % en 2010 et ils ne représentent actuellement plus qu'une part très marginale du capital du groupe.

Ce sont des actionnaires américains et britanniques qui possèdent désormais la plus grosse part du capital du groupe ING, les premiers en détenant, en 2015, 31 %, les seconds 24 %. Le poids des actionnaires américains a augmenté entre 2006 et 2010, avant de se tasser quelque peu.

La Belgique, un marché loin d'être anecdotique pour ING

Comme on l'a vu, l'activité bancaire d'ING est importante en Belgique. Inversement, ses activités belges ne sont pas négligeables non plus pour le groupe. ING est actif dans plus de 40 pays et emploie plus de 54 000 personnes à travers le monde. La plus grosse part de ses revenus est réalisée aux Pays-Bas (30,8 % en 2015)². Cependant, 18,5 % des revenus du groupe proviennent de Belgique, soit davantage que la part des autres pays où le groupe

² ING GROEP NV, *Rapport annuel*, 2015.

est actif. Par ailleurs, environ 17,5 % des emplois du groupe sont localisés en Belgique, soit 9 472 équivalents temps plein³.

La présence du groupe en Belgique repose principalement sur ING Belgique. Mais à côté de cette société, le groupe y possède, directement ou indirectement, plus d'une vingtaine de filiales, dont Record Bank. Cette dernière est une banque de détail qui s'adresse aux particuliers, aux indépendants et aux professions libérales. L'absorption de Record Bank par ING Belgique était à l'étude depuis plusieurs semaines⁴. Elle vient d'être confirmée par le conseil d'entreprise extraordinaire tenu ce 3 octobre.

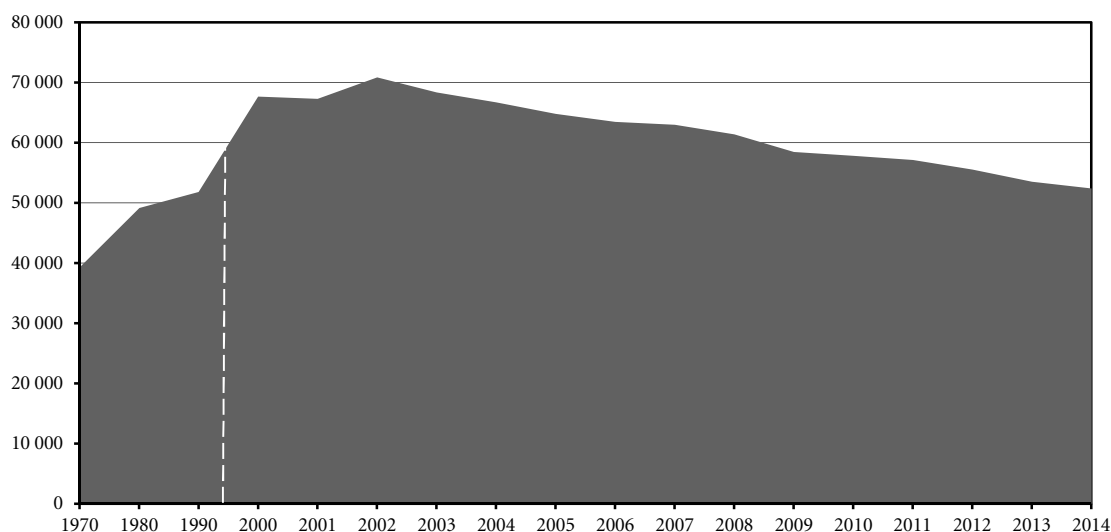
Une lourde restructuration des activités d'ING en Belgique

Lors de cette réunion, une restructuration plus profonde des activités d'ING a été annoncée. Dans les cinq ans à venir, 7 000 postes devraient être supprimés par le groupe à travers le monde, dont la moitié en Belgique. Dans ce pays, la conséquence en sera le licenciement de 1 700 personnes.

Depuis déjà près d'une quinzaine d'années, les effectifs dans le secteur bancaire belge sont en déclin : la perte de 18 460 emplois entre 2002 et 2014 représente une réduction de 21,6 %. Le secteur bancaire – qui représente 3 % des emplois en Belgique pour environ 5 % de la masse salariale du pays – est passé de 70 840 unités en 2002 à 52 400 unités en 2014. Il accuse une perte moyenne de 1 500 emplois par an.

La réduction de l'emploi dans le secteur bancaire s'explique notamment par le recours à la sous-traitance, par la délocalisation de certaines activités, par la centralisation géographique de l'emploi suite à des opérations de concentration et par la rationalisation du réseau d'agences.

Nombre de personnes employées dans le secteur bancaire en Belgique (1970-2014)



Sources : CRISP sur la base des *Vade-mecum* de Febelfin.

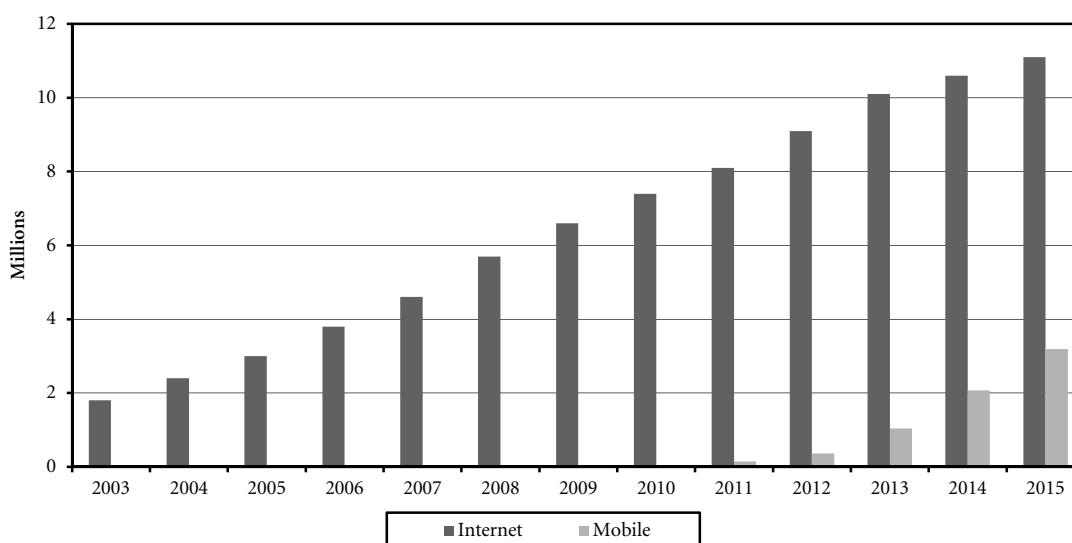
³ Les résultats d'ING en Belgique comprennent ING Belgique, CEL Data Services, Immo Globe, ING Contact Center, ING Technology Services, ING Lease Belgium, New Immo-Schuman, Record Bank, Record Credit Services, Sogam et Sogès-Fiducem.

⁴ *Trends Tendances*, 14 septembre 2016.

La crise financière et bancaire déclenchée en 2008 en raison de la crise américaine des *subprimes* a par ailleurs fragilisé la plupart des banques en Europe et dans le monde. En Belgique, les banques ont connu une évolution rapide, marquée par un recentrage sur le seul marché belge et une rationalisation des structures de distribution⁵. Le secteur bancaire a dû faire face à un renforcement des normes de fonds propres et de liquidité, les banques devant jongler entre exigences en capital et rentabilité déjà ébranlée. De plus, le contexte économique de ces cinq dernières années a poussé la Banque centrale européenne à réduire les taux d'intérêt à un niveau exceptionnellement bas, ce qui a eu pour conséquence de diminuer la marge bénéficiaire des banques.

Enfin, la digitalisation et les impacts que le recours accru aux nouvelles technologies produit sur les banques (notamment par l'apparition de nouveaux acteurs et intermédiaires – en particulier les « fintech » –, ce que certains nomment l'« ubérisation des services financiers ») ont conduit celles-ci à revoir leur relation avec la clientèle. Depuis 2011, on observe en effet une augmentation soutenue du nombre d'abonnements à la banque par Internet (+ 37 % en quatre ans, avec plus de 11 millions d'abonnements en 2015), ainsi qu'une croissance exponentielle du nombre de souscriptions à la banque mobile.

Nombre de souscriptions à la banque sur Internet ou sur téléphone mobile



Sources : CRISP sur la base des données de Febelfin.

Compte tenu de cet environnement en profonde mutation, la banque ING a été l'une des premières en Belgique à avoir réorienté sa stratégie vers la « banque universelle directe », c'est-à-dire jouant la complémentarité entre ses divers canaux (réseau d'agences, guichets automatiques, Internet, *mobile banking*...). Depuis 2012, elle a entrepris le réaménagement de ses agences en vue d'orienter ses clients au maximum vers la banque en ligne, et ce dans le but de se différencier de ses trois principales concurrentes, BNP Paribas Fortis, Belfius Banque et KBC Banque. Cette stratégie avait été menée jusqu'ici sans guère provoquer de remous sociaux. Il est vrai que la direction d'ING Belgique et les syndicats ont conclu

⁵ A. VINCENT, « Restructurations et réductions d'emplois dans le secteur bancaire belge », *Les analyses du CRISP en ligne*, 18 décembre 2012, www.crisp.be.

en 2013 une convention collective de travail prévoyant de limiter les pertes d'emploi à 1 115 équivalents temps plein à l'horizon 2015, en majeure partie via des départs naturels, et d'opérer une modération salariale. L'accord contenait, par ailleurs, la promesse qu'aucun emploi supplémentaire ne serait supprimé jusqu'à 2016. Cet accord venait à échéance. La direction d'ING Belgique a manifestement décidé de modifier sa stratégie, au risque peut-être de perdre aux yeux de certains son statut de « bon élève » du monde bancaire belge.

Pour citer cet article : Loïc BERNAR et Christophe GOETHALS, « ING, le bon élève ? », *Les @analyses du CRISP en ligne*, 3 octobre 2016, www.crisp.be.