

## “ING a opté pour la brutalité et la facilité”

### Portrait

**Georges Ugeux.** Expatrié aux Etats-Unis depuis le milieu des années 1990, époque où il prit le poste de vice-président de la Bourse de New York, le Belge Georges Ugeux connaît très bien les rouages internationaux du secteur bancaire. Cet ancien haut cadre de la Générale de Banque et de Morgan Stanley a créé, en 2003, sa propre société de conseil financier, Galileo Global Advisors, dont le siège se trouve à New York. Docteur en droit et licencié en sciences économiques de l'UCL, Georges Ugeux enseigne actuellement à l'Université de Columbia.

*“Il est évident que ING va être fortement perturbé dans son fonctionnement quotidien. La direction s’y est très mal prise!”*

■ Le financier belge, basé à New York, réagit de façon très critique à l'annonce d'ING.

### Entretien Pierre-François Lovens

**Avez-vous été surpris par l'ampleur du plan de restructuration annoncé, ce lundi, par la direction du groupe ING ?**

Ce qui me surprend le plus dans ce plan, c'est sa brutalité face à ce qui sont, fondamentalement, des thèmes importants – dont le processus de numérisation – pour l'avenir du secteur bancaire. D'après ce que j'ai pu entendre, les syndicats avaient demandé, depuis assez longtemps, de pouvoir mener une réflexion stratégique sur ces thèmes avec la direction d'ING, mais que celle-ci s'est toujours refusé de donner la moindre information. Que certaines choses puissent devenir inéluctables ne signifie pas, à mes yeux, qu'elles soient annoncées de façon aussi brutale et non concertée.

**La direction d'ING n'aurait donc pas voulu voir la réalité en face et aurait décidé d'agir dès lors que son modèle n'était plus tenable ?**

Le modèle est-il devenu intenable alors qu'on a payé 7 milliards d'euros de dividendes à sa maison-mère? On peut en douter... Par ailleurs, je peux vous assurer que dans les conseils d'entreprise des grandes banques européennes, la numérisation et l'impact des taux d'intérêt bas dictés par la Banque centrale européenne sont des thèmes de discussion et de réflexion récurrents depuis un bon moment.

**Le groupe ING a-t-il tardé à réagir face à la lame de fond que constitue la numérisation du secteur bancaire ?**

Je ne sais pas ce qui se passe en interne chez ING. Mais, dans tous les cas, commencer cette adaptation à la numérisation et à la faiblesse des taux d'intérêt par une fermeture de la moitié des agences et une mise à pied de 3 500 jobs, il faut vraiment chercher à s'autoflageller ! Car, à présent, il est évident que ING va être fortement perturbé dans son fonctionnement quotidien. La direction s'y est très mal prise ! Je n'hésite pas à affirmer qu'ils ont opté pour la brutalité et la facilité, au lieu de prendre vraiment les enjeux à bras-le-corps.

**Le véritable enjeu, pour les banques, n'est-il pas davantage celui de la numérisation que celui des taux d'intérêt réduits ?**

Certainement. A partir du moment où le téléphone est devenu l'outil de relation entre les banques et leurs clients, il devient évident que le modèle bancaire doit se transformer et, inévitablement, être rationalisé. Mais cela ne signifie pas qu'on ferme tout du jour au lendemain ! Il faut du dialogue et du temps pour réussir cette transformation.

**Vous pouvez citer des exemples de réussite de cette transformation numérique ?**

L'exemple le plus proche doit être celui de la Société générale, en France. Elle avait été contrainte,

elle aussi, de réduire la voilure en réduisant le nombre de ses succursales, mais elle l'avait fait dans le cadre d'un processus inscrit dans la durée. Ici, avec ING, l'absence de processus est tout à fait incompréhensible.

**Qu'on le veuille ou non, la numérisation du secteur bancaire passe par une réduction du**



GEORGES UGEUX  
Président et CEO  
de Galileo Global Advisors.

## Trop de banques trop chères au mauvais

### Portrait

**Eric Dor** est docteur en sciences économiques. Il est directeur des études économiques à l'IESEG School of Management qui a des campus à Paris et Lille. Ses travaux portent sur la macroéconomie monétaire et financière, ainsi que sur l'analyse conjoncturelle et l'économie internationale.

*“Les résultats de la plupart des banques européennes montrent une diminution de leurs revenus nets d'intérêt, ce qui réduit leurs profits.”*

■ Plusieurs facteurs se combinent pour acculer les banques à des restructurations.

### Entretien Yves Cavalier

**Pourquoi les banques multiplient-elles restructurations et réductions de l'emploi ?**

Une des causes évoquées est la surcapacité structurelle du secteur bancaire en Europe. C'est la thèse défendue par exemple par le président de la BCE. Avec le ralentissement tendanciel du taux de croissance des économies, et donc aussi des services bancaires, il y aurait surcapacité du secteur en Europe. Certains plaident donc pour une concentration par fusions avec moins de banques, ou alors une réduction de la taille de chaque banque.

**On évoque aussi la concurrence des “fintech”. De quoi s'agit-il ?**

Les fintech sont des entreprises qui proposent des services financiers avec une approche délibérément axée sur les besoins du client, et moins onéreux que ceux proposés par les acteurs traditionnels. Elles sont par exemple actives sur le crédit à la consommation aux particuliers, le crowdfunding ou le conseil en

placement. Elles entrent en concurrence avec les banques traditionnelles qui craignent qu'elles leur prennent des parts de marché et les obligent à diminuer leurs commissions et aligner leurs conditions sur ces prestataires émergents, ce qui réduirait leurs marges. Pour résister, les banques doivent donc se restructurer et réduire les coûts.

**Cela accentue les efforts à accomplir dans le cadre du virage numérique ?**

Oui. Les besoins en personnel commercial en agences diminuent fortement car les relations entre clients et banques sont informatiques de manière croissante.

**La politique monétaire de la Banque centrale européenne (BCE) peut-elle être mise en cause ?**

Les taux négatifs sur les réserves excédentaires des banques auprès des banques centrales nationales de l'Eurosystème commencent à diminuer les revenus nets des banques et donc leurs profits. L'assouplissement quantitatif aggrave le problème. En effet le produit des achats de titres par la BCE se retrouve sur les comptes de dépôts des vendeurs auprès des banques. Celles-ci, faute de

mieux, sont obligées de parquer cet argent en dépôt auprès de l'Eurosystème, à un taux négatif !

**L'assouplissement quantitatif a donc un coût pour les banques ?**

Oui. Au rythme des achats de titres par la BCE, les dépôts des banques à l'Eurosystème, sur lesquels le taux négatif est appliqué, ne cessent d'augmenter. En outre, l'assouplissement quantitatif de la BCE aplatit la courbe des taux, et donc réduit très fortement la marge bénéficiaire des banques entre leurs taux créditeurs et débiteurs. Les banques empruntent à court terme, et prêtent à moyen et long terme. Leurs revenus nets d'intérêt dépendent de la différence entre taux longs et taux courts. Or celle-ci diminue.

**Cela se vérifie-t-il déjà dans les résultats du secteur ?**

Les résultats de la plupart des banques européennes montrent une diminution de leurs revenus nets d'intérêt, ce qui réduit leurs profits. En réaction à cette baisse de revenus, les banques réduisent leurs coûts pour essayer de rétablir leur rentabilité.



ERIC DOR  
IESEG  
School of Management.