



# CENTRE D'ÉTUDES JACQUES GEORGIN

**Note d'analyse VIII du Centre d'études Jacques Georgin**

**Par Philippe BINET, vice-président du CEG**

**Les pertes d'emploi dans le secteur bancaire et dans la distribution – A qui, à quoi l'attribuer ?**

## **Introduction**

Les annonces de pertes d'emploi dans les réseaux de distribution se multiplient que ce soit dans le secteur bancaire ou dans la grande distribution.

Les victimes sont pêle-mêle les travailleurs non qualifiés (majoritairement dans la grande distribution) et les déqualifiés ( dans le secteur bancaire) .

Johan Thijs, PDG de la Kredietbank, devant la presse , désigne le client comme seul responsable (1) , tandis que Coméos, Fédération belge du Commerce et des services, dans son mémorandum présenté au Centre d'Etudes Jacques Georgin ( CEG), interpelle le pouvoir politique pour qu'il adapte ses législations sociale et fiscale au nouveau monde avec l'arrivée entre autres du e commerce

Qu'en est il exactement ? Quels sont les faits qui justifient que le client soit montré du doigt ? Quelles sont les attentes vis à vis du pouvoir politique ? N'y a t-il pas d'autres facteurs qui sous-tendent les pertes d'emploi dans ces deux secteurs ?

Voilà l'objectif de recherche de la présente note.

## **I .Les pertes d'emploi en chiffres**

Examinons tout d'abord les chiffres dans les deux secteurs précités :

Le secteur bancaire

- KBC : annonce mi-2019 la suppression de 1.300 emplois sur trois ans (mais sans licenciements secs.)
- BNP Paribas Fortis annonce en mars 2019 aux syndicats , à l'occasion d'un conseil d'entreprise extraordinaire, la suppression de 2.600 à 2.800 emplois d'ici 2021 dont 1600 départs volontaires ; 1000 employés et cadres bénéficient de plans d'accompagnements sociaux .
- La restructuration chez ING annoncée en octobre 2016 touche environ 3300 équivalents temps plein d'ici 2020-2021 dont environ 150 licenciements secs

La grande distribution

- En 2019 Match et Smash , filiales du Groupe Louis Delhaize, annoncent la perte de 210 emplois
- En 2018 la restructuration de Carrefour Belgique coûte plus de 1000 emplois.
- La même année Metsdagh annonce la perte de 450 emplois.
- En 2014, Delhaize Le Lion annonce son "plan de transformation" et en juin 2015 travailleurs et direction parviennent à un accord, prévoyant le départ de 1.800 personnes.

## **II Les causes des restructurations**

### **2.1. Le progrès technologique**

De tout temps là où la technologie a pu remplacer l'humain, elle a pris le dessus. Les exemples de métiers disparus sont nombreux : les allumeurs de réverbères sur la voie publique à la fin du 19 e siècle, les travailleurs aux champs avec le développement de la moissonneuse batteuse au milieu du 20 e siècle , les travailleurs à la chaîne suite à l'apparition de la robotique, les pompistes dans les stations d'essence passées en libre-service

L'automatisation et la monnaie électronique ont entraîné ensuite la disparition de caissiers comme à la sortie des parkings, et progressivement aux péages autoroutiers et aujourd'hui en stations-service transformées en full automatiques .

Mais le progrès technique était associé à la naissance visible d'autres métiers souvent moins pénibles et mieux rémunérés

Alors qu'aujourd'hui la digitalisation et l'internationalisation créent de l'inquiétude chez celles et ceux qui en sont victimes car les possibilités de reclassement sont plus difficiles.

### **2.2. La responsabilité du client**

Pour expliquer cette situation économique, le PDG de la Kredietbank explique que notre comportement en tant que client qui ne vient plus en agences fait que les banques n'ont pas d'autres choix que de licencier.

*"Car qui paie les salaires à la fin du mois? Ce n'est pas l'entreprise, ce sont les clients de l'entreprise, et l'entreprise se contente juste de redistribuer".*

Le patron de la KBC pose la question très clairement : *"Que veut le client aujourd'hui? Il veut des décisions rapides, des services pratiques, faciles d'usage"*

*Bref, les banques, sous la pression de leurs clients vont continuer à évoluer, à aller encore plus vite. Tout simplement parce qu'à force de tout avoir en deux ou trois clics, nous sommes devenus impatients et nous voulons que tous les business répondent à nos demandes vite, très vite. »(1).*

D'où la digitalisation de l'offre bancaire .

Ce discours du patronat est tenu tant vis à vis du monde extérieur qu'en interne ( source ING) pour justifier les pertes d'emploi.

L'économiste Flavien Neuvy , économiste, Directeur de l'Observatoire Cetelem, fait le même constat pour la grande distribution.

Les consommateurs vivent de plus en plus dans l'instantanéité

Il qualifie cette course derrière le temps de « société du Dépêche-toi» .

Il cite à titre d'exemple les familles nombreuses courant d'une activité parascolaire à l'autre. A force de tout avoir en deux ou trois clics, nous sommes devenus impatient. Faire la file à la caisse devient insupportable et la réponse est la création de caisses automatiques et l'introduction du drive-in . Mais ces initiatives sont insuffisantes pour contrer la croissance du e-commerce qui permet d'être livré à domicile rapidement, à bas prix et en toute sécurité

### **2.3. La responsabilité du pouvoir politique**

En juin 2018, Comeos chiffrait les pertes d'emploi pour l'ensemble de la distribution belge à environ 25000 unités à cause du e-commerce et des achats frontaliers.

En cause selon COMEOS :

1) une législation sociale inadaptée à l'organisation du travail que ce soit en matière de temps de travail ou d'heures d'ouverture.

Comeos souhaite davantage de flexibilité réformant le travail de nuit , le travail du dimanche, la répartition du temps de travail en fonction des heures d'affluence ( horaires flottants ).

La législation actuelle est toujours fondée sur le principe du client achetant en magasin alors qu'au 21<sup>e</sup> siècle on est passé à l'ère de la distribution « omnicanal » , le client pouvant se faire livrer à domicile en commandant directement chez le fabricant , le grossiste, la chaîne de distribution ou via une plateforme basée à l'étranger.

2) une législation fiscale pénalisante

- basée sur la taxation des activités physiques et des infrastructures.  
les communes ne sont à cet égard pas en reste ; l'activité industrielle, étant souvent principalement locale, constituait une source de revenus grâce aux taxes sur la force motrice, aujourd'hui la désindustrialisation a poussé les communes à taxer le commerce .
- Le déplacement de l'emploi vers l'étranger est également, selon Comeos, la conséquence du handicap salarial ( estimé à 17%) dont souffre la Belgique alors que la distribution est une activité intensive en main d'œuvre non qualifiée. Les achats en magasins aux frontières dans les pays limitrophes se multiplient (perte estimée: 11000 emplois).
- Par ailleurs les plates-formes échappent à l'application de la TVA , des accises ; elles échapperaient aussi aux obligations de reprise des produits .

De plus ces nouvelles activités numériques sont à peine taxées : la moyenne européenne est de 9,5% versus 23,2% pour les autres entreprises

## **III. Analyse critique des causes invoquées**

### **3.1. Les pertes d'emploi dans les banques, la faute au client : Vraiment ?**

-La clientèle des banques est-elle monolithique ?

Poser la question est y répondre et pourtant la Kredietbank ,comme ING , ont pris la décision que nous devons **tous** nous digitaliser .

Or un citoyen sur cinq est en situation de fracture numérique dans le sud du pays. En moyenne à peine 54% des Wallons sont en capacité d'effectuer des opérations bancaires ou de bourse. Et le pourcentage descend à 22% chez les plus de 70 ans, et étonnamment ce handicap frappe toutes les catégories sociales (2)

-Les mesures visant à écourter les plages d'ouverture des agences ou à supprimer les imprimantes ne sont pas étrangères à la baisse de fréquentation des agences

En déclarant que la Kredietbank ne veut pas devenir le Nokia de demain, le PDG de la Kredietbank assume son rôle de manager responsable : la digitalisation engendre l'irruption de nouveaux acteurs : les néobanques, 100% digitales .

Cette menace est néanmoins à relativiser dans la mesure où ces néobanques ne s'adressent qu'aux clients à profil international et aux voyageurs ( tarifs de devises avantageux) friands d'application digitales innovantes.

Et force est de constater que dans la course à la digitalisation les banques traditionnelles n'y réussissent pas mal .

En effet l'agence de notation digitale D-Rating a établi en 2019 un classement des 14 banques de détail actives en Belgique en fonction de la qualité de leurs propositions digitales. . Ce classement se base sur 420 indicateurs mesurant le niveau de digitalisation de l'offre, l'efficacité des canaux de communication digitaux et la performance des parcours clients.

Parmi les six banques les mieux classées on retrouve Belfius (2e), Kredietbank ( 3e) Hello Bank ( banque virtuelle de BNP Paris bas 5e) et ING (6e) . Quant aux néobanques : N26 ( sur le marché depuis 2014 ) occupe la première place et Revolut ( 2018) la quatrième .

### **3.2. Les pertes d'emploi dans certaines chaînes de la grande distribution : les raisons sont multiples**

#### **- Le commerce en ligne**

Il y a lieu de faire une distinction entre les chaînes dont l'offre se limite aux produits de grande consommation majoritairement alimentaires et celles élargissant leur offre à une gamme de biens de consommation durable : équipements et loisirs ( audio, electro-ménager , équipements sportifs , jeux etc) .

Ce sont ces dernières et en particulier les hypermarchés qui ont à faire face à la concurrence écrasante de la plate forme Amazone .

Par ailleurs elles ont trop tardé à se lancer dans l'e-commerce redoutant de se faire cannibaliser par la vente en ligne d'articles identiques à un prix inférieur .

Ahold qui a repris Delhaize a bien compris que les ventes en magasins et en ligne peuvent être complémentaires. Leur plateforme " BOL.com" de livraison à domicile compte déjà 2 millions de clients en Flandre et va s'attaquer dès 2020 à la Wallonie .

La possibilité sera offerte de se faire livrer fin 2019 dans les supermarchés, avec à la clef une extension du centre de distribution aux Pays Bas ( surface 100.000 m2 bientôt) et la création d'une centaine d'emplois. ( 3)

#### **- La politique de prix :**

Pendant que certaines chaînes restructurent, d'autres orientées discount ouvrent de nouveaux points de vente, comme Coltuyl , Lidl et Aldi.

Face à cette concurrence, la stratégie des premières a été d'osciller entre :

soit se lancer dans la bataille des prix -alors qu'elle n'ont pas la même structure de coût –

Delhaize a même tenté le lancement d'une chaîne à bas coûts ( Red Markets) qui fut un échec.

soit accentuer l'image de distributeur offrant une gamme étendue , orientée qualité , fraîcheur et conseils : -

#### **La gestion des files aux caisses**

La gestion des caisses n'a jamais été le fort de la grande distribution et pourtant force est de constater que certaines enseignes sont parvenues à mieux maîtriser les flux et les pointes de fréquentation .

Le client ne supportant plus de faire la file à la caisse, l'issue semble toute trouvée

Les chaînes promeuvent les commandes en ligne avec p.ex. des messages observés à la caisse dans les magasins Delhaize : “Gagnez du temps avec Delhaize .be” ou incitant à aller sur le site on line : “Ne faites plus la file” .

Le résultat recherché n'est-il pas de pousser le client à ne plus venir en magasin ?

Le distributeur n'est-il pas co-responsable de la diminution de la fréquentation?

La transformation complète d'un point de vente sans caissiers ( uniquement avec présence de vigiles) observée à l'étranger répond à un autre besoin : l'ouverture 24h/24, tous les jours .

Ceci tend à répondre à la modification du rythme de vie des actifs mais ces expériences sont très limitées même aux Etats Unis .

#### **- Un manque d'anticipation des habitudes de consommation :**

Beaucoup de changements ont en effet touché la sphère familiale depuis plusieurs décennies (moindre fréquence des familles nombreuses, mises en couple plus tardives, unions plus fragiles entraînant l'augmentation de la monoparentalité, de cohabitation des générations).

Les derniers chiffres en Wallonie indiquent que par rapport à 1982 ( indice 100) le nombre de ménages d'une personne a augmenté de près de 50% et celui de 2 personnes de près de 30%. Même si le nombre de ménages de 3 personnes et plus est resté quasi identique , le « gâteau » des supermarchés orientés gros caddies du vendredi et samedi n'a pas grandi alors que nouveaux acteurs sont venus sur le marché sans parler du e-commerce pour le non alimentaire.

- Le vieillissement de la population, l'éclatement des horaires de travail , les incitants à limiter la possession ou l'usage de la voiture en milieu urbain ne sont pas un facteur de croissance future pour les courses à gros caddie d'un jour/semaine ;

Tous ces facteurs ont donné une nouvelle impulsion au commerce de proximité, phénomène par ailleurs bien compris par les chaînes telles que Delhaize (Proxy Delhaize) et Carrefour ( Carrefour Express).

#### **IV Conclusions**

-Imputer « au client » seul la responsabilité de la fermeture d'agences bancaires ou de magasins et en conséquence de la perte d'emplois est un raccourci qui donnerait à penser que la clientèle est homogène dans son comportement . Par analogie une enquête menée par la CSC et l'Association des voyageurs de la SNCB menée entre fin juillet et fin septembre 2019 conteste le discours de la SNCB qui justifie la fermeture des guichets dans les gares par la modification du comportement des voyageurs. .En fait 80% des navetteurs préfèrent acheter leurs titres de transport au guichet contre 18% aux automates de la SNCB . Les deux commanditaires de l'enquête estiment que les voyageurs sont en fait délibérément poussés vers les automates, ce qui entraînerait une augmentation artificielle des chiffres de vente

En ce qui concerne la Kredietbank, certains pourraient invoquer que le patron de la banque flamande fait référence à la typologie de la clientèle en Flandres qui serait différente qu'en Wallonie. La presse “francophone” qui a relayé ces propos n'ont toutefois pas émis cette réserve , et à raison puisque Fortis et ING ont suivi la même politique.

-Il est plus vraisemblable que la pratique de taux négatifs de la BCE a des conséquences perverses ,que ce soit pour les épargnants , les entreprises et les Etats , dont une est de mener à l'asphyxie des banques ( 4) .

La diminution de leurs bénéfices les oblige à réduire drastiquement leurs coûts : il est temps que les banques puissent à nouveau gagner de l'argent sur les taux d'intérêt .

-Pour ce qui concerne le commerce on-line et les achats dans les magasins à l'étranger , un certain nombre de mesures doivent être prises

- Harmoniser les législations sociale et fiscale dans l'espace européen.  
Pour un pays comme la Belgique, au territoire exigu , les distorsions avec les pays limitrophes ont des répercussions importantes sur le commerce de détail.  
L'impact sur l'implantation des centres logistiques est évident .  
A titre d'exemple : ne peut-on raisonnablement pas se mettre d'accord sur l'heure à laquelle commence le travail de nuit ? en Belgique 20h, en France 21h, en Allemagne 23h , aux Pays Bas 0h.  
Les syndicats européens ont aussi leur rôle à jouer à cet égard.
- Adapter la législation sociale  
Celle-ci doit être davantage liée à une organisation du travail en adéquation avec l'évolution des habitudes de consommation, en tenant compte de la saisonnalité des ventes aux détail et de leur répartition en termes journaliers et d'horaire , sans tabous tout en respectant l'équilibre vie professionnelle et personnelle et en ne mettant pas en difficulté les petits commerces qui légitimement peuvent aspirer à un jour de repos et à des horaires de travail raisonnables.
- Stimuler la formation du personnel  
Que ce soit dans le monde bancaire ou dans la distribution , la suppression de postes est accompagnée partiellement de la création d'autres postes .  
Et Comeos judicieusement , propose que la législation vise une meilleure reconnaissance accordée à la formation sur le lieu de travail et une stimulation pour l'apprentissage tout au long de la vie  
Si le métier de caissier est inexorablement appelé à se raréfier , il n'en reste pas moins que le client aura toujours, pour un grand nombre d'achats, même non alimentaires, l'envie ou la nécessité de se rendre en magasin.  
Beaucoup s'y rendront déjà informés par des consultations sur internet .  
Le personnel en magasin devra donc être formé pour jouer son rôle de conseils ,d'assistance ou de démonstration
- Réduire le coût sur les bas salaires avec incitants fiscaux  
Par ailleurs est-il normal que le consommateur belge puisse importer du Grand Duché jusqu'à 90 litres de vins (ou 60 litres de vins mousseux),10 litres de boissons spiritueuses (rhum, whisky, tequila, vodka, gin, cognac... ) alors qu'il faut orienter la politique fiscale vers l'imposition des comportements nuisibles à la santé.  
En appliquant des droits d'accises largement inférieurs , le Grand Duché de Luxembourg met en pièce cette politique alors qu'il ne supporte pas les frais de sécurité sociale inhérents à la consommation de ces produits.  
Pourquoi ne pas réduire les quantités importées autorisées afin de diminuer drastiquement la sphère géographique d'attraction?
- Former la population  
Les chiffres publiés pour la Wallonie interpellent les pouvoirs publics quant à l'ampleur du défi en matière de formation.  
Les banques ,qui ne peuvent l'ignorer, ont bien prévu une aide dans les agences restées ouvertes mais les moyens sont dérisoires et ne peuvent être une réponse aux besoins qui par ailleurs dépassent les opérations bancaires puisque à peine 26% des Wallons utilisent une application bureautique et seulement 46% font une reservation en ligne.  
S'insérer socialement et économiquement passe aujourd'hui par une maîtrise suffisante du numérique.

**(1) Chronique d'Amid Faljaoui , directeur du magazine à Trends Tendances, relatait le 5 septembre 2019 des extraits ( repris de l'Echo) d'une conférence de Presse de Johan Thijs, PDG de la Kredietbank**

(2) Agence du numérique – Baromètre digital Wallonie – Article de La Libre 17 octobre 2019  
L'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS) , chiffres clefs Wallonie p 28- Edition 2019

(3) articles dans Gondola magazine

(4) Editorial Alain Siaens ancien président du comité de direction et du conseil d'administration de la banque Degroof et professeur extraordinaire à l'UCLouvain dans la Libre - 18 octobre