

SYNTHÈSE
DE L'ÉTUDE

IMPACT DE LA

BLOCK CHAIN

SUR LES MÉTIERS ET COMPÉTENCES DE

LA BANQUE



1.

Comprendre la Blockchain et ses applications



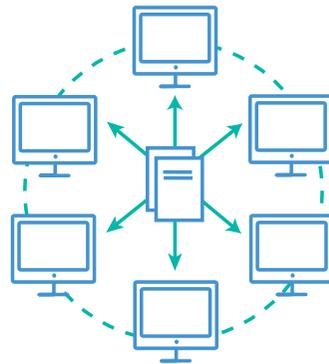
La Blockchain est une technologie permettant de **stocker et de transmettre des informations de pair-à-pair**



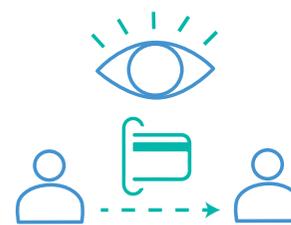
Une base de données distribuée est une **base donnée gérée par un ensemble d'ordinateurs** au sein d'un réseau, **sans nécessiter d'autorité centrale**. Chaque membre du réseau stocke une copie (complète ou non) de la base de données. Celle-ci est **synchronisée régulièrement** afin d'assurer que toutes les données ajoutées sur une copie de la base sont bien répercutées sur l'ensemble des autres copies.

Les règles de fonctionnement de la Blockchain sont **définies, connues, et appliquées** par les membres du réseau. Tout changement dans le fonctionnement de base de la Blockchain doit être validé par la majorité de ses membres.

1. Base de donnée distribuée



2. Transparence



Toutes les transactions effectuées par un utilisateur sur une Blockchain sont **visibles par l'ensemble des utilisateurs** de cette Blockchain.

3. Sécurité



Signature de la transaction grâce à la clé privée de l'émetteur

Les transactions réalisées sur la Blockchain sont sécurisées grâce à un système de **cryptographie** fondé sur l'utilisation de **clés asymétriques** publiques et privées permettant de certifier l'origine des transactions réalisées.

4. Consensus



5. Immutabilité

La Blockchain se compose de **blocs de transactions successifs** qui sont directement reliés les uns aux autres. Ainsi, aucune modification ou suppression d'une transaction ou d'un bloc précédent n'est possible sans **altérer la validité de l'ensemble de la chaîne de blocs**.

2.

Percevoir les opportunités et les limites de la Blockchain pour son application dans le secteur bancaire

Des opportunités bien identifiées...



Poursuite de la digitalisation des opérations bancaires

En dématérialisant les documents, actifs ou monnaies sur la Blockchain, pour faciliter leur partage



Mise à disposition de nouveaux moyens de lutte contre la fraude

En vérifiant l'authenticité des documents déposés sur la Blockchain



Réduction des coûts opérationnels et des délais de transactions

En automatisant les opérations, en simplifiant les contrôles et en supprimant certains intermédiaires



Traçabilité et sécurisation des opérations bancaires

En enregistrant toutes les opérations réalisées et en garantissant l'intégrité de leur historique

Le développement actuel des expérimentations et les limites rencontrées laissent présager une transformation lente et sans rupture du modèle opérationnel des banques due à la Blockchain, et qui s'inscrit dans la continuité des transformations déjà connues par le secteur bancaire ces dernières années, avec notamment la robotisation (RPA) et l'intelligence artificielle (IA)

La Blockchain est une **technologie complexe et peu mature** sur le marché, dont l'appropriation par les entreprises, et notamment les banques, est **très hétérogène**

Son **potentiel** perçu a généré un **nombre très important d'initiatives** depuis quelques mois sur le marché, mais peu sont à ce jour en production car elles se confrontent à des **limites techniques, technologiques, réglementaires, ou partenariales**

... mais aussi des doutes à lever



Gouvernance et capacité de mobilisation de l'écosystème

La mise en place d'une blockchain nécessite d'embarquer tout un écosystème d'acteurs (partenaires, intermédiaires, ...) dans un projet et d'être capable de trouver des consensus convenant à toutes les parties. Elle pose également la question de la responsabilité de l'infrastructure Blockchain en cas de problèmes rencontrés



Synchronisation avec la réglementation

La réalisation de certaines opérations via la Blockchain doit être autorisée par la réglementation, sans quoi les projets menés ne pourront aboutir. Par ailleurs, ces projets doivent prendre en considération les contraintes réglementaires liées au RGPD et au droit à l'oubli en adaptant la nature des données à enregistrer sur la Blockchain (par exemple en utilisant des données anonymisées), ce qui peut fortement limiter l'intérêt de certains cas d'usage identifiés.



Capacité d'appropriation de la technologie

Les ressources et les compétences Blockchain sont encore assez rares sur le marché. Les entreprises (et les banques) ne disposent donc pas de beaucoup de ressources pour développer leur connaissance en interne, et l'écosystème de partenaires et fournisseurs externes est encore très instable et en plein développement.



Rentabilité des infrastructures Blockchain

Le ROI des initiatives Blockchain est aujourd'hui difficile à mesurer en raison du manque de maturité de ses applications et de l'investissement que représente l'adaptation du SI pour y incorporer cette technologie.

3. Identifier et anticiper les impacts de la Blockchain sur les métiers et compétences du secteur bancaire

3.1

Nous avons identifié une liste non exhaustive de cas d'usage de la Blockchain qui pourraient impacter les métiers et compétences des différents établissements bancaires

Synthèse des impacts		Force de vente	Métiers des traitements	Fonctions support
Affacturage	BFI	★★	★★	★
Contrats d'assurance	Banque de détail	★	★★★★	
Crédits syndiqués	BFI	★★	★★★★	
Know Your Customer (KYC)	Banque de détail BFI Gestion d'actifs Securities Services	★★	★★★★	★★
Paiement	Banque de détail	★	★★	★
Règlement Livraison	Banque de détail BFI Securities Services	★★	★★★★	★★
Tenue de comptes	Banque de détail Gestion d'actifs Securities Services	★	★	★★
Tokenisation d'actifs	Banque de détail BFI Gestion d'actifs Securities Services	★	★★	★
Trade Finance	BFI	★★	★★★★	★★
Virements internationaux	Banque de détail BFI	★★	★★	★

Synthèse des impacts de la Blockchain sur les métiers et compétences de la Banque

Force de l'impact : ★ — ★★★★★

PREMIERS CONSTATS

- La vision de l'application de la Blockchain dans la Banque n'est pas totalement mature à ce jour ;
- 2020 apparaît déjà comme une année charnière pour l'évaluation de son réel potentiel, selon la concrétisation ou non des projets actuellement menés ;
- L'impact de la Blockchain sur les métiers et compétences de la Banque dépendra de la **progression des développements techniques des projets et de l'évolution de la réglementation**, et devrait être **assez hétérogène**, à la fois en termes d'**intensité et de temporalité** :
 - Les **métiers de la Force de vente** (front office) devraient apprendre à gérer et à commercialiser de nouveaux produits fondés sur la Blockchain, ainsi que les outils et plateformes associés ;
 - Les **métiers de Traitements** (middle et back office, informatique) pourraient être plus fortement impactés en raison de la potentielle automatisation de certaines opérations, et la transformation des systèmes d'information pour gérer des infrastructures Blockchain ;
 - Les **métiers des Fonctions support** qui devraient être les plus impactés sont les métiers du contrôle, du risque, et le juridique. Les autres fonctions support (gestion administrative, RH, comptabilité, ...) pourraient, quant à elles, être impactées par d'autres applications de la Blockchain qui ne sont pas spécifiques à l'activité bancaire.

3. Identifier et anticiper les impacts de la Blockchain sur les métiers et compétences du secteur bancaire

3.2

Afin d'accompagner leurs collaborateurs dans ces transformations, les banques doivent se préparer à mettre en place des dispositifs d'accompagnement

Un accompagnement global à intégrer dans les dispositifs existants sur la digitalisation des processus métiers

- Des collaborateurs responsabilisés sur leur montée en compétences
- Une personnalisation du développement des compétences à offrir aux équipes
- Un appui sur les savoir-faire externes plus que jamais créateur de valeur

Un accompagnement spécifique des métiers en fonction du type d'impact sur leurs activités et leurs compétences

- La maîtrise d'un processus métier nouveau ou modifié
- La capacité à concevoir, comprendre et expliquer de nouveaux produits basés sur la Blockchain
- La diminution des activités opérationnelles d'un métier pour une réorientation vers plus de valeur ajoutée et d'efficacité (automatisation)
- Le développement des compétences IT pour maîtriser les technologies Blockchain

Une forte implication du management dans la démarche

- En le positionnant au cœur de la transformation, et en s'assurant de sa compréhension des impacts de la technologie
- En lui donnant le rôle de pilote du changement, en charge de la création d'un contexte favorable d'intégration sans heurt des évolutions technologiques proposées par la Blockchain
- En assurant une transmission de savoir en direction des équipes pour permettre leur montée en compétences, grâce par exemple à une organisation autour de filières d'expertise

Le choix de faire monter en compétences ses collaborateurs sur la Blockchain sera, d'ici 2025, un véritable choix stratégique pour les banques : face à l'absence de consensus, ce sera à elles de décider si leur volonté d'excellence en matière d'expertise Blockchain justifiera ou non les investissements parfois coûteux sur des dispositifs de formation, alors que la fidélité des collaborateurs envers leur employeur n'a jamais été aussi faible.

4. Bilan

1

La Blockchain est une technologie dont les capacités permettront d'optimiser certaines activités bancaires

2

De nombreuses expérimentations sur la Blockchain sont en cours, sur le marché et au sein des établissements bancaires

3

Le développement de la Blockchain sera influencé par la position des régulateurs nationaux et devrait engendrer une transformation progressive et sans rupture des activités de la Banque

4

Les métiers de la Banque devront s'adapter à un nouvel écosystème incluant la Blockchain

5

Les banques devront proposer à leurs collaborateurs un accompagnement qui va au-delà d'un processus d'acculturation global, et qui portera sur l'évolution des processus métiers et la maîtrise de nouveaux outils de travail



Retrouvez l'étude complète sur
**le site de l'Observatoire des
métiers de la Banque**

observatoire-metiers-banque.fr



Dans la rubrique « Les études de l'Observatoire »,
section « Etudes thématiques »

