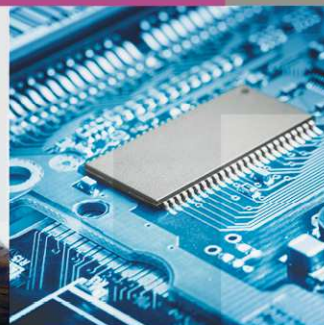


EFFETS DE LA TRANSITION NUMERIQUE sur le secteur de LA FINANCE

EN TERMES D'ACTIVITES, METIERS ET COMPETENCES



Mai 2016



PLAN
MARSHALL
4.0



LE FOREM

TABLE DES MATIERES

METHODOLOGIE	2
LES CONTOURS DE L'ECONOMIE NUMERIQUE.....	3
Les caractéristiques principales de cette transition.....	3
Les leviers de la transformation numérique des entreprises.....	5
Les effets sur le marché de l'emploi	5
LE SECTEUR DE LA FINANCE	7
Les chaînes de valeur financières.....	7
Etat des lieux du secteur	9
LA TRANSFORMATION NUMERIQUE ET LE SECTEUR DE LA FINANCE..	11
Enjeux généraux.....	11
La transformation numérique.....	13
EVOLUTION DES METIERS ET COMPETENCES DU SECTEUR.....	17
BIBLIOGRAPHIE	20
Publications.....	20
Sites consultés.....	21

Anticiper les évolutions, la transformation et l'émergence des métiers constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Ce dispositif prospectif se déploie à deux niveaux : au plan des perspectives sectorielles (ou filières), et ensuite au plan des métiers ou compétences.

Le Forem a entamé en 2013 une démarche visant à déterminer - à l'aide d'une approche globalisante et objectivante - les « métiers d'avenir » pour la Wallonie. Si la prospective est considérée ici comme l'élaboration de futur(s) probable(s) ET souhaitable(s), l'issue visée reste pragmatique. Ces analyses visent à influencer l'offre de services interne mais aussi externe au Forem (accompagnement/formation/orientation), à favoriser le partenariat et à informer le public.

Une première étude exploratoire intitulée « [Métiers d'avenir pour la Wallonie](#) » parue en septembre 2013 a permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs de l'économie et, brièvement, leur impact sur les métiers.

Sur base des métiers d'avenir ainsi identifiés, une analyse en profondeur « métier par métier », se fondant sur la méthode [Abilitic2Perfom](#)¹ est mise en œuvre depuis 2014 et permet de mieux cerner les évolutions des métiers et d'adapter, après l'analyse de grands domaines de transformation attendus, l'offre de prestations.

En 2016, Le Forem poursuit la démarche prospective et s'inscrit dans plusieurs axes du Plan Marshall 4.0 dont une finalité est de soutenir l'innovation numérique. En effet, la transition numérique touche en profondeur l'ensemble des secteurs d'activités ainsi que les métiers et les compétences. Il convient dès lors non seulement de « prendre le train du numérique », mais également d'anticiper pour le service public de l'emploi quelles seront les opportunités de demain.

Dans cette optique, l'analyse qui suit explore le secteur de la finance en Wallonie sous l'angle de la [transition numérique](#). Les développements en matière de hardware, de logiciels, d'interfaces et de connectivités ouvrent le champ des possibles, revisitent les pratiques et les rôles de chacun des acteurs.

¹ Abilitic2Perfom est une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs.

Le domaine de la formation professionnelle se doit donc de suivre ce mouvement, voire même de l'anticiper. Les compétences aujourd'hui requises pour l'exercice de tel ou tel métier évoluent parfois fortement. Les travailleurs sont amenés à posséder davantage de connaissances dans des domaines de plus en plus larges.

Cette publication tente d'éclairer comment les évolutions liées à la transformation numérique de l'économie wallonne impactent le contenu des métiers, les compétences déjà aujourd'hui et à un horizon temporel de 3 à 5 ans.

METHODOLOGIE

Début 2016, les collaborateurs du service d'analyse du marché de l'emploi et de la formation du Forem ont réalisé une première analyse bibliographique sur les effets de l'émergence de l'économie numérique. Ce document qui synthétise la littérature ainsi que la veille du secteur, adopte par ailleurs la grille de lecture du bureau de consultance Roland Berger dans le rapport « [Regards sur l'économie wallonne, Economie du numérique](#) » pour structurer les contenus en terme de leviers, enjeux.

Lors du premier trimestre 2016, cette synthèse a été soumise de manière individuelle à un panel d'experts wallons actifs dans le secteur (opérateurs de formation, entreprises, centres de compétences, pôles de compétitivité, etc.). Ceux-ci ont été principalement sollicités par courriel via un questionnaire sur l'adéquation de ces tendances au niveau wallon, les besoins en compétences et en prestations qui en découlent.

Des avis collectés ont été confrontés, consolidés et intégrés dans une nouvelle synthèse qui fait l'objet de cette publication.

LES CONTOURS DE L'ECONOMIE NUMERIQUE

On parle de transition « numérique » ou « digitale » de l'économie depuis le début des années 2000, avec l'apparition de nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont rapidement gagné une grande partie des activités de l'économie et de la société civile.

L'arrivée de ces technologies dites « de rupture » s'inscrit dans les évolutions des technologies de l'informatique qui ont démarré dans les années 70 avec l'invention du microprocesseur. Ce dernier a préparé l'avènement des ordinateurs personnels. Internet a ensuite permis leur mise en réseau et favorisé, plus récemment, le développement de grappes d'innovations technologiques associées telles que l'Internet mobile, le Cloud computing, l'Internet des Objets et le Big Data.

En effet, un ensemble d'innovations arrive à maturité en même temps en termes de hardware de production (imprimante 3D, robots, ...) et des informations (stockage des données, datacenters, ...), de logiciels (réseaux sociaux, solutions cloud, Big Data, ...), d'interfaces (systèmes embarqués, capteurs, communication machine à machine, ...) ou de connectivité (large bande passante mobile, fibre optique, ...). Tantôt solutions à part entière, tantôt facilitatrices, ces technologies concernent tous les secteurs de l'économie².

Le concept d'« économie numérique », souvent confondu avec les secteurs qui comptent des activités de commerce de détail en ligne et de marketing, se propage de secteurs en secteurs, jusqu'aux activités manufacturières, agricoles, de la santé ou énergétiques. Ainsi, c'est l'économie dans son ensemble qui devient numérique. Ce tournant parfois qualifié dans les publications abondantes sur le sujet, de « xième³ révolution industrielle » (après la vapeur, l'électricité et

² Roland Berger Strategy Consultants, Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique, SOGEPa, septembre 2015.

³ Bruno Colmant considère la révolution digitale comme la troisième révolution économique, « [...] celle de la mobilité du capital et de l'information » dans Itinera institute, « L'économie digitale va-t-elle pulvériser les états? ». Le très médiatisé, Jeremy Rifkin, parle de la troisième révolution industrielle (après la vapeur et la convergence entre moteur à combustion interne et réseaux électriques) qui selon lui, naît de la convergence des technologies de la communication et des énergies renouvelables. De son côté, le Gouvernement wallon nomme son plan de développement économique « Marshall 4.0 » : « Cette nouvelle orientation entend positionner la Wallonie en pointe

l'automatisation) semble se distinguer des précédentes « révolutions » par la vitesse à laquelle l'expansion a lieu dans les manières de produire et de consommer.

Les caractéristiques principales de cette transition

■ La globalisation de la chaîne de valeur

La transition digitale permet de piloter plus facilement des chaînes de valeurs de plus en plus globales et de répartir géographiquement les processus de production afin de profiter des particularités des marchés locaux répartis dans diverses régions du monde. Cette optimisation amplifie le processus de mondialisation.

Une étude de Brynjolfsson et Mc Afee⁴ suggère que l'automatisation, c'est-à-dire le remplacement structurel de nombreuses tâches humaines par des processus digitaux et par la dématérialisation des réseaux physiques (remplacés par Internet ou des guichets numériques), permettrait la relocalisation de certaines activités, les avantages comparatifs des délocalisations vers des pays à bas salaires devenant moindres.

■ L'émergence de nouveaux modèles d'affaires

Les technologies innovantes de la communication se diffusent rapidement dans les organisations mais aussi dans la société civile⁵. A disposition des consommateurs, elles leur permettent de prendre part à la création de valeur en utilisant quotidiennement des applications numériques, en produisant eux-mêmes des biens ou des services ou même en remettant sur le marché des biens inutilisés sur des plateformes web. L'économie partagée ou collaborative, est un

dans le cadre de la quatrième révolution industrielle qui s'affirme aujourd'hui, avec la numérisation poussée des échanges économiques et productifs, dans un système global connecté ».

⁴ BRYNJOLFSSON (E.) et MC AFEE (A.), Deuxième Âge de la machine. (Le) Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique, 2015.

⁵ Le dernier baromètre des usages numériques en Wallonie montrait d'ailleurs que la conversion du GSM vers le smartphone est en pleine croissance, les possesseurs de ce dernier étant passés de 25 à 39 % en un an. (Digital wallonia.be, Baromètre 2015 des usages numériques des citoyens wallons, octobre 2015).

nouveau modèle économique dans lequel l'usage prédomine sur la propriété. L'utilisation des plateformes par des particuliers a un effet de désintermédiation certain sur les activités des services. Ainsi, la croissance récente des plateformes en ligne peut être considérée comme la formalisation de l'économie informelle, en remplaçant en quelque sorte les paiements de la main à la main par des paiements en ligne traçable⁶.

Des nouvelles formes de travail⁷ se développent. Elles se caractérisent par un brouillage des frontières à plusieurs niveaux, entre vie professionnelle et vie privée, entre statut de salarié et d'indépendant, entre producteur et consommateur, mais aussi entre le statut de collaborateur bénévole et de salarié.

Le développement des plateformes en ligne mais aussi d'autres technologies comme le cloud computing influencent également le rapport au collectif dans le monde du travail. En effet, le cloud par exemple, de par la possibilité qu'il offre d'utiliser des infrastructures informatiques situées dans des endroits différents (OneDrive, GoogleDocs, etc.), accélère le développement de toutes formes de travail à distance et de travail virtuel. Certains travailleurs sont ainsi isolés et il semble que leurs modes d'appartenance soient davantage personnalisés. Dans ces nouvelles formes de travail où certains travailleurs ne partagent plus de temps de coprésence, ni parfois même de co-activité, les identités professionnelles se construisent autrement. D'ailleurs, de nombreux travailleurs isolés (indépendants et télétravailleurs salariés) vont vers des espaces de coworking pour retrouver du lien social dans des espaces de coprésence sans co-activité.

■ L'information comme ressource stratégique

Les individus connectés en réseau forment une « multitude »⁸ puissante. L'entreprise gagne à se lier et être à l'écoute de ces individus connectés via divers

⁶ VALENDUC (G.) et VENDRAMIN (P.), Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures, ETUI Working Papers, mars 2016.

⁷ Par exemple : « Le crowd working désigne le travail effectué à partir de plateformes en ligne qui permettent à des organisations et des individus d'accéder à d'autres organisations ou individus pour fournir des services, des produits en échange de paiement ». Valenduc (G.) et Vendramin (P.), Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures, ETUI Working Papers, mars 2016.

⁸ COLIN (N.), La richesse des nations après la révolution numérique, Terra Nova positions, novembre 2015.

canaux d'interactions et notamment les réseaux sociaux. Les technologies du Big Data capables de capturer, analyser et fournir des recommandations précises et en temps réel aux entreprises se développent particulièrement autour de l'exploitation à grande échelle des données partagées par les individus via des applications. Bien que l'exploitation des données clients, qu'elles soient obtenues directement auprès des clients, observées (préférences de navigation sur Internet, coordonnées géographiques, etc.), ou déduites d'une analyse, pour améliorer les produits et services n'est pas une nouveauté de l'économie numérique, la croissance de la puissance de traitement et de stockage des données a facilité l'utilisation massive des données. L'ensemble de la littérature existante s'accorde pour dire que l'information digitalisée devient encore plus qu'hier une ressource économique stratégique.

■ L'effet de réseau

Le développement de plateformes web utilisant de nouveaux modèles d'affaires transforme les modalités de la concurrence en renforçant une logique de marché où le gagnant prend tout. Les marchés de biens et de services digitalisés obéissent en effet à un régime de concurrence monopolistique ou oligopolistique qui se base uniquement sur la performance relative par rapport aux autres compétiteurs, et non sur des critères de prix et de qualité comme dans les marchés traditionnels. Le producteur de biens ou de services arrivé en premier est capable de capter la quasi-totalité du marché car le consommateur a peu d'intérêts à préférer les performances moindres d'un compétiteur dont les prix ne sont de toute façon pas plus bas.

Les prix du marché sont bas car les coûts de production et de distribution sont indépendants du volume produit et nécessitent uniquement un investissement initial. L'économie digitale est par conséquent intensive en capital mais la reproduction a un coût unitaire très bas, voir nul. C'est le principe du « coût marginal zéro », présenté notamment par Jeremy Rifkin⁹.

Cette dynamique renforce l'effort d'innovation en services réclamé aux entreprises pour répondre à la demande de la multitude, sous peine que celle-ci aille trouver son bonheur auprès de ses concurrents. Les monopoles en place

⁹ RIFKIN (J.), La nouvelle société du coût marginal zéro, 2014.

sont donc fragiles et la participation des utilisateurs, leur intégration et les synergies qui peuvent être mises en place avec la « multitude », permettent aux actuelles grandes entreprises du numérique de maintenir leur monopole¹⁰.

Les leviers de la transformation numérique des entreprises

Divers facteurs, leviers¹¹ de changement (potentiel) permettraient aux entreprises et organisations wallonnes de tirer parti de la transformation numérique. Ces leviers peuvent être appliqués dans tous les types d'organisations et tous les secteurs d'activités. Néanmoins ils prennent forme différemment selon que l'entreprise évolue dans une activité principalement industrielle ou de service.

La transformation numérique des services semble être en marche depuis plus longtemps que dans l'industrie, dès le développement massif d'Internet, qui a rendu la création d'un site, une nécessité absolue. Aujourd'hui, c'est le canal mobile qui s'ajoute. Le défi des entreprises actives dans les services est donc en partie d'être présente sur chacun des canaux (physique, Internet, mobile) mais aussi de gérer leur intégration dans le parcours client pour qu'ils ne soient pas néfastes l'un pour l'autre mais complémentaires. Un autre levier est d'enrichir l'expérience client via la réalité augmentée, la géolocalisation en magasin ou grâce aux résultats des analyses Big Data personnalisées lorsque les clients font des achats en ligne. De manière plus globale, la personnalisation, l'individualisation du parcours client permet une réelle différenciation sur le marché.

L'application industrielle des nouvelles technologies pourrait contrer le phénomène de désindustrialisation européenne face à la concurrence mondiale et augmenter la compétitivité des entreprises industrielles en optimisant les coûts. L'analyse « Big Data » en lien avec les technologies de capteurs et senseurs embarqués couplés à des systèmes ERP permettrait une interconnectivité

10 COLIN (N.), op. cit., novembre 2015 ; OECD, *Relever les défis fiscaux posés par l'économie numérique*, chapitre 4. Economie numérique, nouveaux modèles économiques et principales caractéristiques, 2014.

¹¹ Roland Berger Strategy Consultants, *Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique*, SOGEP, septembre 2015.

complète entre les différentes activités de la chaîne de valeur. Ceci favorise alors le pilotage en continu de la production mais aussi l'utilisation des ressources nécessaires en matières premières et en énergie. De plus en plus, on anticipe l'avènement de systèmes autonomes et de machines qui sont capables de s'organiser et d'améliorer leurs processus en interagissant avec les opérateurs humains. La personnalisation est également un levier primordial de transformation de l'industrie. Il s'agit ici du fruit d'une production faite à la demande grâce à des machines multifonctions comme par exemple l'imprimante 3D. En d'autres termes, il s'agit d'un procédé de personnalisation de masse qui combine la flexibilité et les avantages du fait sur mesure aux faibles coûts de la production de masse.

Les effets sur le marché de l'emploi

Aux effets d'automatisation (remplacement structurel de nombreuses tâches humaines par des processus digitaux) s'ajoutent des effets de dématérialisation (réseaux physiques remplacés par Internet ou guichets, rendant les coûts de reproduction quasiment nuls) ainsi que des effets d'intermédiation-désintermédiation qui placent les particuliers au cœur des phases de production et de consommation.

Les nouveaux modèles d'affaires, portés par de puissants effets de réseau (à l'échelle mondiale) et l'exploitation des données à grande échelle, remettent en cause les réglementations et le modèle social en place mais aussi certains fondements du travail, notamment les liens de sociabilité¹² via de nouvelles formes de travail plus flexibles.

Dans ce contexte en devenir où l'évolution technique est rapide et favorise de nouvelles activités en entraînant la disparition / l'apparition de certains emplois, les programmes de formations initiales mais aussi professionnelles doivent être assurément au moins adaptés – au plus imaginés - pour assurer la montée en compétences générales en adéquation avec la transformation digitale des entreprises.

¹² VALENDUC (G.) et VENDRAMIN (P.), Op.cit., ETUI Working Papers, mars 2016.

LA FINANCE

LE SECTEUR DE LA FINANCE

Au sein des secteurs d'activité, certains peuvent être identifiés comme actifs dans la gestion des affaires économiques : la finance, l'assurance, le conseil en gestion et management ou encore les activités juridiques et fiscales. Tous font partie d'un écosystème gérant les interactions entre agents économiques, articulants et soutenant le développement et/ou le financement de leurs activités.

Prépondérant au sein de cet écosystème, « le système financier se compose d'une grande variété d'institutions et de marchés financiers. Outre des organismes de crédit (comme les banques, les caisses d'épargne et les banques d'investissement), le système financier est également constitué d'institutions qui proposent des formes de crédits alternatives (par exemple les entreprises de leasing), d'organismes assureurs, d'institutions qui ont des participations dans des entreprises par le biais de capital-risque (comme les holdings, les fournisseurs de venture capital et de private equity, les sociétés d'investissements et les banques d'affaires), d'investisseurs institutionnels (comme les fonds de pension et les organismes de placement collectif), d'institutions chargées de la gestion des marchés financiers ou de la médiation sur ces derniers (comme les bourses de valeurs, les sociétés de bourse et les intermédiaires sur les marchés financiers ainsi que les organismes actifs dans le clearing, le settlement et la conservation de titres financiers) ainsi que d'établissements de paiement et d'établissements de monnaie électronique »¹³.

De manière générale, il est possible de distinguer au moins quatre fonctions que remplissent, dans une mesure plus ou moins large, les institutions précitées.

- L'intermédiation : le système financier est important pour assurer une allocation efficace de l'excédent de l'épargne de secteurs avec un surplus de financement (prêteurs) vers les besoins d'investissements d'unités économiques avec un manque de moyens financiers (emprunteurs).
- La facilitation des paiements : le système financier veille à ce que les paiements puissent se faire de manière sûre et efficace.

¹³ Conseil Central de l'Economie, *Attentes des partenaires sociaux vis-à-vis du système financier belge, CCE 2015-1986 DEF – CCR 10 ; octobre 2015*

- La fourniture de liquidité : le système financier permet aux individus, aux entreprises et aux autorités de convertir à court terme leurs actifs en cash, sans perte inutile de valeur, d'où l'importance aussi de marchés financiers (primaires et secondaires) efficaces pour les titres de créance ainsi que pour le capital-risque.
- Le transfert de risque : le système financier facilite l'évaluation et l'allocation de certains risques. Il peut s'agir de risques financiers (comme des risques de marché, des risques de crédit, ...) ou de risques physiques (risques de dommages matériels, risques de responsabilité, ...).

Depuis presque 10 ans maintenant, les acteurs de ce système financier sont particulièrement sous le feu des projecteurs en raison des fortes perturbations engendrées à la suite de la crise financière de 2008. Devant faire face à une volonté de re-régulation des activités et à une certaine remise en question de leur position dominante, les acteurs financiers doivent également gérer un redéploiement technologique poussé par les nouvelles technologies numériques qui ont déjà commencé à modifier les activités dans l'ensemble des secteurs d'activité ; en ce compris dans les secteurs financiers.

Les développements en matière de hardware (instruments, robots, unités de calcul, espaces de stockage), de logiciels, d'interfaces et de connectivités ouvrent le champ des possibles, revisitent les pratiques et les rôles de chacun des acteurs. Aucun n'est épargné ; même si l'impact est plus ou moins important ; allant de quelques modifications d'outils à la possible disparition d'une activité. Dans les secteurs financiers tout particulièrement, des alternatives aux acteurs traditionnels émergent grâce à ces nouvelles technologies et font vaciller une position jusqu'il y a peu dominante et que l'on pensait protégée par les diverses réglementations.

Les chaînes de valeur financières

Les chaînes de valeur au sein des secteurs financiers sont tout aussi nombreuses que les produits et les familles de clients spécifiques auxquelles s'adressent les différentes activités : selon que le client est un particulier ou une entreprise ; selon le volume des avoirs en portefeuille ; selon les services recherchés (moyens de paiement ; crédits ; dépôts ; financements d'activités ; gestions de trésorerie ; investissements ; assurances). Si certaines chaînes de valeur constituaient l'activité d'acteurs spécifiques sur des marchés de niche, de plus en plus, les

acteurs des secteurs financiers sont devenus actifs dans de nombreux segments d'activités financières, en ce compris l'assurance. Et si la crise de 2008 et les nouvelles réglementations ont entraîné une certaine reconcentration sur les activités de base, la diversification des activités existe toujours chez un grand nombre d'entreprises financières et semble d'ailleurs être devenue la norme.

L'essentiel de la valeur dans les chaînes de valeur financières était jusqu'il y a peu centré sur les produits. S'orientant maintenant sur le client, le service, l'information, le conseil, la gestion des risques deviennent source de valeur permettant de se différencier.

D'autant que si ces activités sont encore aujourd'hui en grande partie l'apanage des acteurs traditionnels des secteurs ; actifs auprès de l'ensemble des publics clients ou dans des niches spécifiques ; d'autres acteurs pas toujours nouveaux sont déjà présents (la grande distribution dans le crédit à la consommation par exemple) et de nouveaux acteurs (via le numérique notamment) commencent aussi à redéfinir le partage de la valeur ajoutée, à travers notamment la promesse d'une expérience client améliorée et la désintermédiation plus avancée encore de la relation client. Se mettent en place des processus permettant la diminution, voire la disparition des intermédiaires dans la chaîne du financement. Aujourd'hui, des acteurs technologiques mais aussi des télécommunications et de la distribution semble viser à devenir des acteurs financiers.

Dans le même temps, la masse d'informations disponible et l'accessibilité rendue possible par les nouvelles technologies permettent une mise en concurrence et une mesure de l'efficacité accrue. L'adaptation des chaînes de valeur se fait au fur à mesure de l'évolution des applications et des usages.

Si la réorganisation des chaînes de valeur semble surtout toucher les activités « grands publics » des banques de détail ou des assureurs ; l'ensemble des acteurs sont concernés ; en ce compris des acteurs spécialisés dans des secteurs de niche tels que les marchés boursiers, les prises de participation et autres appels de fonds ou financements spécialisés.

Les acteurs traditionnels semblent néanmoins déjà s'approprier ces nouveaux modèles perturbant l'organisation des secteurs financiers ; en s'y associant et en y devenant partie prenante. Les acteurs classiques font évoluer leurs outils numériques et revoient l'ensemble de leur relation client. Par exemple, les acteurs classiques créent en interne des services d'innovation ou en partenariat

des incubateurs en vue d'approprier ce nouvel écosystème. Ils s'associent avec les acteurs des nouvelles technologies afin d'intégrer de nouvelles manières de faire.

De leur côté, les nouveaux acteurs appelés communément « fintechs » doivent intégrer les réglementations et accréditations propres à la finance s'ils veulent développer des activités financières et certains seraient pour cela en capacité d'éventuellement entrer dans l'actionnariat d'une banque ou une société d'assurance.

Etat des lieux du secteur

Au sein des secteurs financiers, la rentabilité semble remise en question par la réorganisation des chaînes de valeur. Si les nouvelles réglementations visent à assurer une solvabilité suffisante, l'activité économique ne montre qu'une faible croissance et, en matière de dépôts et de crédits, la faiblesse des taux semble plus difficilement permettre de couvrir les charges et de dégager le profit voulu. La diversification des activités et des produits semble donc rester de mise, mais dans des limites gardées par les instances de contrôle. Les secteurs doivent pourtant pouvoir investir dans de nouveaux développements technologiques pour répondre à la demande d'une clientèle de moins en moins captive et par la même occasion tenter de réduire les coûts ; tout en ayant à respecter des réglementations de nouveau plus contraignantes.

En termes d'emploi, en Wallonie, les secteurs financiers (intermédiaires financiers et assurances y compris les mutuelles et caisses d'assurance soins) déclarent plus de 24.000 emplois salariés directs (soit 17 % des emplois salariés déclarés par ces secteurs en Belgique) ; bien moins qu'en Flandre (39 %) et à Bruxelles (44 %).

Postes de travail salarié au 30/06/2014

Groupe sectoriel	Bruxelles-Capitale	Flandre	Wallonie
Activités juridiques	4.011	8.330	5.212
Assurance	21.814	22.141	10.383
Finance	40.855	33.833	13.817
Gestion	6.491	22.005	6.228
Immobilier	5.771	9.490	5.525
	78.942	95.799	41.165

Source : ONSS, statistiques décentralisées

Le nombre de postes de travail salarié déclarés dans ces secteurs a baissé depuis 2008 en Belgique : -6 % ; soit quelque 9.000 postes de travail déclarés en moins. Si le secteur des assurances a globalement maintenu son volume d'emploi salarié (à l'exception de la branche assurance vie) en suivant une légère tendance à la hausse (+2 %), les banques ont poursuivi leur restructuration en la matière

LE FOREM - VEILLE, ANALYSE & PROSPECTIVE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI
LE SECTEUR DE LA FINANCE

(depuis des années, les plans de restructuration et de réorganisation se suivent), faisant baisser l'emploi salarié de quelque 10 %, soit plus de 10.000 emplois en moins, surtout à Bruxelles semble-t-il. En Wallonie, le nombre d'emplois enregistrés a diminué de quelque 700 postes de travail salarié sur cette période.

Les dernières données publiées par Febelfin concernant ses membres montrent que ces pertes d'emplois ont surtout touché le personnel d'exécution qui ne représente plus que 40 % des effectifs (et dont la majorité est cataloguée parmi celles exigeant le plus de qualifications) au profit des cadres (54 %).

A ces emplois salariés s'ajoutent les emplois sous statut indépendant. En Belgique, quelque 8.250 indépendants déclarent exercer une activité principale dans les secteurs financiers. Les indépendants complémentaires ou actifs après la pension sont surtout encore présents au sein des activités auxiliaires d'assurance (45 %).

Sous ce statut, les activités financières semblent surtout développées en Flandre (quelque 60 % des effectifs).

Indépendants au 31/12/2014

Nbre d'indépendants		Activité principale	Activité complémentaire	Activité après (âge) pension	Total
Belgique	Assurance	6.211	2.706	1.906	10.823
	Finance	2.045	242	370	2.657
Flandre	Assurance	3.916	1.540	1.139	6.595
	Finance	1.303	139	208	1.650
Bruxelles	Assurance	333	133	99	565
	Finance	152	25	50	227
Wallonie	Assurance	1.940	1.021	650	3.611
	Finance	574	69	108	751
n.d.	Assurance	22	12	18	52
	Finance	16	9	4	29

Source : INASTI

Le nombre d'emplois indépendants dans ces secteurs a diminué en Belgique : - 14 % dans la finance et -8 % dans l'assurance entre 2009 et 2014 ; soit quelque 1.300 emplois, surtout dans le secteur de l'assurance ; notamment parmi l'emploi

exercé en activité complémentaire. La Flandre, où ces secteurs sont surtout développés, semble la plus touchée par ces pertes d'emplois indépendants.

En termes d'établissements employeurs identifiés par l'ONSS, leur nombre est estimé fin juin 2014 à 3.266 établissements en Wallonie (1.534 établissements principalement actifs dans l'assurance et 1.732 établissements principalement actifs dans la finance). Ce nombre d'établissements est déduit des déclarations faites à l'ONSS par les employeurs et il n'est pas possible sur cette base d'en déduire une évolution des entreprises actives dans le secteur, d'autant que cela ne concerne que des employeurs d'au moins un salarié.

Sur base de données extraites de la Banque Carrefour des Entreprises début 2015, le nombre d'entreprises actives dans les secteurs de la finance et des assurances et ayant au moins un établissement en Wallonie francophone pourrait être estimé à quelque 6.300 pour quelque 8.400 établissements. Parmi ces entreprises, quelque 3.200 seraient principalement actives dans l'assurance.

Groupe sectoriel principal	Nombre d'entreprises actives en Wallonie (estimation)			Nombre d'établissements déclarés		
	avec salariés	sans salariés	Total	avec salariés	sans salariés	Total
Finance	942	2.143	3.085	2.085	2.298	4.383
Assurance	1.224	1.984	3.208	1.955	2.039	3.994

Source : Banque Carrefour des Entreprises – traitement : Le Forem - janvier 2015

Le secteur de l'assurance se caractérise encore aujourd'hui par des réseaux de courtiers (nombreux établissements appartenant à des entreprises de petites tailles) organisés autour des grandes compagnies disposant en propre de quelques dizaines d'établissements. Au sein du secteur de la finance, malgré les restructurations, les réorganisations et le développement des services numériques, les grands groupes bancaires continuent de disposer jusqu'à présent des solides réseaux d'agences commerciales en propre ou au travers d'un réseau de franchisés.

LA TRANSFORMATION NUMERIQUE ET LE SECTEUR DE LA FINANCE

Une série d'enjeux présentent des menaces et des opportunités pour le secteur. Certains trouvent déjà dans la transformation numérique un ensemble de réponses et pour d'autres, ce potentiel est encore à explorer.

Enjeux généraux

Les secteurs financiers traditionnels, bien que ne semblant plus constituer globalement un pôle de développement en termes de volume d'emplois, restent important de par le rôle joué encore aujourd'hui dans le soutien au développement de l'activité économique d'un territoire.

Une série d'enjeux présente cependant des menaces et des opportunités pour les secteurs. Certains trouvent déjà dans la transformation numérique un ensemble de réponses et pour d'autres, ce potentiel est encore à explorer. Ces innovations seront abordées avec la liste des leviers à disposition des acteurs du secteur.

■ LE CLIENT, SON PROFIL, SES BESOINS ET DE NOUVEAUX SERVICES

Au cours des dernières décennies, le profil des utilisateurs des services financiers a évolué, tant de par la volonté des clients que de par la volonté des entreprises du secteur de « délocaliser » une partie des activités auprès de ce dernier ; chacun y trouvant ainsi son compte. Plus de « liberté » pour le client d'utiliser des services financiers quand il le veut, comme il le veut en utilisant les multiples canaux mis à sa disposition et diminution à terme des coûts pour les acteurs du secteur. Avec les banques par Internet, les clients peuvent accéder à leurs comptes et effectuer des opérations bancaires 24h/24 et 7j/7 sans avoir à se déplacer. Aujourd'hui, il est possible de déclarer des dommages à son assureur directement via son smartphone et même de souscrire une assurance.

La clientèle devient de moins en moins captive (facilité de changement de fournisseurs de services financiers). Les activités financières ne sont plus appréhendées comme inabornables, voire inaccessibles. Les clients s'informent et échangent des informations. La relation client devient le cœur de métier des secteurs financiers pour lesquels la gestion commerciale, le profilage et la

fidélisation sont maintenant des impératifs. Les secteurs doivent s'adapter face à une nouvelle clientèle sans risquer de perdre l'ancienne.

La personnalisation des services est amenée à se développer grâce aux multiples informations récoltées permettant de profiler chaque client en fonction de ses affinités, ses besoins.

Les différents services financiers (moyens de paiement, gestion de comptes, crédits, investissements, courtage, ...) sont soumis à une concurrence de plus en plus forte et doivent répondre à une demande quasi en temps réel via le canal d'information / distribution choisi par le client ; que cela soit via un contact direct en face à face ou un contact en ligne via PC ou mobile. Si les opérations de base sont aujourd'hui principalement effectuées par le client via les canaux en ligne, les opérations plus complexes ou jugées plus importantes par lui sont encore gérées lors d'un contact avec un conseiller en agence ou même au domicile du client qui doit en percevoir la véritable plus-value et en comprendre le prix.

Ces évolutions augmentent le degré d'autonomie des clients et imposent de répondre aux défis de la formation des populations en matière de connaissances financières, mais aussi d'éviter l'exclusion des populations non formées à ces nouveaux outils.

De nouveaux modes de consommation (économie du partage, désintermédiation) commencent à être adoptés. L'intérêt pour les investissements socialement responsables croît lentement mais sûrement.

Tout cela serait une opportunité pour les acteurs traditionnels de créer de nouveaux services à la carte.

■ ASSURER LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS AVEC DES TAUX FAIBLES DANS UNE SITUATION ÉCONOMIQUE MOROSE, AVEC DES POPULATIONS VIEILLISSANTES ET UN CLIMAT ENVIRONNEMENTAL INCERTAIN

Suite au renforcement des réglementations, aux modifications engendrées par les nouvelles technologies numériques, à la demande de recentrer les activités sur le financement de l'économie réelle et à la volonté de gérer au maximum les risques de toutes natures, les modèles économiques des acteurs des secteurs financiers doivent être adaptés ; reposant non plus uniquement sur les produits, mais surtout sur les services et la connaissance des clients.

Des inquiétudes apparaissent concernant la rentabilité et la solvabilité du secteur qui a dû diminuer la dépendance de son financement par rapport aux marchés. La situation économique est perçue comme fragilisant la situation des agents économiques (débiteurs face à leurs emprunts ; assurés ; entreprises ; travailleurs, ...). La faiblesse des taux réduit les marges bénéficiaires. Dans le monde des assurances, le climat et les facteurs environnementaux ont pour conséquence d'augmenter les besoins en termes de remboursement de dommages. Le vieillissement des populations implique des efforts financiers et des changements structurels majeurs (par exemple, les assurés arrivant en fin de contrat sont plus nombreux pour ce qui concerne les pensions). En matière de santé, les besoins sont amenés à croître et les assureurs interviennent de plus en plus en complément / partenariat avec les acteurs de la sécurité sociale.

Les fournisseurs de moyens de paiements, les organismes de crédits, les assureurs, les fournisseurs de capitaux et autres intermédiaires des marchés doivent gérer les mouvements financiers dans des réseaux informatiques complexes dans un cadre de libre circulation des capitaux, des services et des personnes ; en assurant la qualité des risques.

■ SÉCURITÉ, GESTION DES RISQUES ET CONFIANCE DANS LE CADRE D'UN DÉVELOPPEMENT PLUS DURABLE ET SOCIALEMENT RESPONSABLE

Les activités des secteurs financiers reposent avant tout sur la confiance : confiance dans la monnaie (dématérialisée ou non) instrument à la base des échanges ; confiance dans les garanties apportées ; confiance dans la sécurité des transactions, ...

Cette confiance qui semblait aller de soi a été mise à mal lors de la crise financière qui a fait paraître les acteurs financiers comme peu responsables, peu soucieux des risques et de leur rôle, surtout préoccupés par leur marge bénéficiaire et non par l'intérêt de leurs clients. Les secteurs financiers doivent encore aujourd'hui reconstruire une crédibilité et de nouveau mériter la confiance nécessaire à une relation durable avec leurs clients ; d'autant que les échanges financiers sont réalisés au travers d'outils et de technologies complexes difficilement compréhensibles pour une partie de la clientèle d'utilisateurs des services financiers.

Un véritable contrôle de gestion interne, une gouvernance équilibrée et transparente sont attendus.

Internet et les nouvelles technologies numériques rendent indispensable la révision des processus de sécurité des échanges. Il faut assurer l'identification et la signature des intervenants, la certification des transactions, l'authentification des documents ; se prémunir des vols d'informations, éviter la fraude et l'erreur ; estimer au mieux les risques et s'en assurer, se porter garant de la sécurité des systèmes de paiement, de la valeur des échanges et des biens ; bref du bon fonctionnement du système.

Le client, devenu actif dans les processus financiers et acteurs de la chaîne de valeur, en est aussi un des maillons faibles en termes de sécurité.

■ RÈGLEMENTATIONS

Depuis la crise de 2008, les réglementations ne cessent d'être renforcées, notamment en matière d'informations, de transparence, de solvabilité, de capitaux propres et de dettes. Le but est de protéger les clients, épargnants, investisseurs, mais aussi les équilibres du système économique dont le fonctionnement repose en grande partie sur le système financier.

Cela se traduit par plus de transparence, la fin des rétrocessions sur les produits financiers vendus, la réalisation d'un profil d'investisseurs pour chaque client, des ratios et indicateurs bilantaires à respecter (solvabilité, liquidité, effet de levier), des taxes sur les plus-values boursières de moins de six mois, des limites aux opérations de marchés pour compte propre, à la politique de rémunération, etc.

La responsabilisation des acteurs financiers est organisée, au travers de l'union bancaire européenne par exemple.

Divers standards, codes et autres règles doivent être appliqués en plus des processus de sécurité propre à chaque secteur : SEPA (Single European Payments Area) ; Bâle III (fonds propres, liquidités, équilibre dépôt-crédit) ; MIFID (Markets in Financial Instruments Directive pour la protection des consommateurs), solvabilité II pour les assurances ; nouvelles règles fiscales visant à lutter contre la fraude ; DSP2 (seconde directive sur les services de paiement qui reconnaît et encadre juridiquement l'activité des nouveaux acteurs que sont les services d'information sur les comptes et les services d'initiation de paiement) ; règlement privacy ; identification électronique et services de confiance pour les transactions électroniques (règlement européen n°910/2014) ; sécurité des réseaux et de l'information (directive NIS) ; directive 2014/55/EU sur la facturation électronique ; suppression de l'argent liquide (GAFl) ; etc.

Une harmonisation au niveau européen est indispensable ; voire au niveau international.

■ EVOLUTION DES MÉTIERS ET FORMATIONS

Dans ce contexte de réorganisation des rôles, de mobilité des clients et des échanges, de nouvelles technologies et de re-régulation des activités, les métiers et les compétences exercés dans les secteurs financiers évoluent.

Le personnel doit être préparé aux nouvelles technologies, à une relation client différente, plus équilibrée, à plus de responsabilités (par exemple, aux Pays-Bas les personnes qui travaillent dans le secteur financier doivent prêter serment).

Le personnel du marketing voit la demande de compétences en matière de coordination et d'animation de projet augmenter. Les agents commerciaux doivent être plus flexibles, réactifs. Les concepteurs de produits deviennent des concepteurs de services personnalisés sur base des profils des clients et utilisant des produits financiers simples. Les informaticiens et autres webdesigners doivent créer des applications agiles, interactives, simples, conviviales et totalement sécurisées. Tous doivent communiquer de manière simple, claire et accessible et être capable de guider le client. Tous les métiers seront dorénavant en contact avec le client. Les services de base étant automatisés, le niveau d'expertise exigé des professionnels s'occupant de services à plus haute valeur ajoutée augmente.

Dans le même temps, de plus en plus, l'accès à certaines activités fait l'objet d'une certification. Il faut tenir compte du fait que les mots contrôle, transparence, simplicité, intégrité, sécurité, communication, service, besoin sont couramment cités aujourd'hui dans les secteurs financiers.

Il faut également tenir compte du fait que le personnel occupé dans les secteurs financiers est pour près d'un tiers âgé de plus de 50 ans et vit professionnellement depuis plusieurs années au gré des restructurations et autres plans de départ. Les défis sont ici de gérer la transmission des expertises et des savoirs entre générations de travailleurs dans un contexte de changement des outils et pratiques ; accompagner le management de proximité chargé de mettre en œuvre les changements ; développer les compétences des salariés et leur capacité d'adaptation ; développer une culture « client ».

L'importance des formations a pour conséquence une réinternalisation et une coordination au sein des secteurs avec des acteurs comme la Febelfin academy pour les intermédiaires financiers et le Fopas pour les assurances.

La transformation numérique

Les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle important dans les différentes évolutions identifiées dans les enjeux du secteur. La transformation numérique (informatique et Internet) touche les secteurs financiers depuis déjà plusieurs années, notamment dans les grandes structures bancaires. Mais tous les secteurs de la finance sont concernés. Les courtiers en ligne ont été les premiers à offrir aux particuliers des services d'investissement en bourse via Internet. Quasi toutes les activités assurées encore aujourd'hui par les acteurs financiers traditionnels (moyens de paiement, crédit, gestion d'actifs et de fortune, transferts de fonds, assurance) pourraient à terme être pris en charge par de nouveaux acteurs. Vu au départ avant tout comme un moyen de diminuer les coûts et d'augmenter la rentabilité, le numérique force les acteurs classiques de la finance à repenser leur rôle d'intermédiaire.

■ BANQUES EN LIGNE, PLATEFORMES MOBILES ET NOUVEAUX ACTEURS

Les activités au guichet ont fortement diminué ces dernières années. Les guichets en tant que tel ont d'ailleurs disparu au profit de bornes d'information et d'espaces de conseil. Le Self-banking est maintenant la norme pour les opérations bancaires courantes et évolue lui aussi, sortant des espaces informatisés spécifiques dans les agences pour migrer de plus en plus vers les PC, les tablettes et les smartphones des particuliers ; surtout des plus jeunes générations. Les points d'accès se multiplient : aux réseaux traditionnels viennent s'adjoindre de nouveaux supports (réseaux sociaux, applications, site Internet et bientôt objets connectés). Si une majorité de la finalisation des ventes de produits bancaires et d'assurances se fait encore en agence ou auprès d'un conseiller, un grand nombre des clients préparent leurs achats en ligne, après avoir consulté diverses sources d'informations. Des plateformes virtuelles dédiées à la gestion financière permettent la consultation et le conseil personnalisé de spécialistes.

Les agences se maintiennent en tant que lieux de conseils et de services plus complexes ou jugés plus importants par le client qui semble encore alors

privilégier le contact humain. Mais les technologies mobiles modifieront encore les pratiques en permettant peut-être plus souvent la délocalisation du conseil chez le client comme cela se pratique déjà couramment dans le monde de l'assurance ou même le conseil en face à face mais par écran interposé. Les procédures de travail, l'organisation des entreprises, les compétences nécessaires à l'exercice des métiers et les métiers eux-mêmes sont déjà en train d'être repensés.

Depuis de nombreuses années, l'informatisation du secteur a permis la mise en place de standards permettant, via des plateformes telles que SWIFT, Euroclear ou TARGET, l'organisation des flux financiers au niveau national et international quasi en temps réels en assurant au maximum la sécurité de ces échanges. Abritant ces institutions, la Belgique aurait des atouts à faire valoir en matière de nouvelles technologies.

Mais les entreprises à l'origine de ces développements numériques, utilisant leurs maitrises techniques, tentent de mener des activités jusqu'alors réservées aux secteurs financiers : les « fintechs » font maintenant beaucoup parler d'elles.

Cette stratégie de concurrence semble cependant évoluer vers une stratégie de partenariat (co-branding - coproduction), en s'alliant avec certains producteurs pour produire ou vendre des services en commun. Ils offrent aux acteurs traditionnels, mais aussi aux agrégateurs, la possibilité de profiter des forces spécifiques de chacun tout en partageant les données clients, valeur centrale de ces nouveaux modèles économiques.

Cette évolution qui implique la révision des processus peut permettre au même moment leur optimisation en vue d'une création supplémentaire de valeur.

■ BIG DATA ET OBJETS CONNECTÉS

L'essor des objets connectés change progressivement le monde en permettant l'accès à des masses de données capables de dessiner des modèles de consommation et/ou prédictifs quasi personnalisables. En matière d'assurance ; surveiller la manière de conduire, le mode de vie ou l'habitation est en passe de modifier les activités. Mieux connaître le client pour ajuster les services et produits, pour anticiper les risques, prédire ou éviter des événements permet d'optimiser les processus et de réduire les coûts ; tant pour l'entreprise que pour le client auquel moins de frais devront être facturés. Grâce à l'Internet des

objets, les entreprises des secteurs financiers ont l'opportunité d'engager une nouvelle relation avec leur client.

Il reste cependant des freins et des questions, parfois d'éthique, quant au partage d'informations privées, aux « mauvais risques » dans les assurances, ...

Par ailleurs, ces objets connectés doivent être encadrés par des règles juridiques en matière d'utilisation mais aussi de garanties des biens qu'ils constituent. Leur généralisation est cependant aujourd'hui encore freinée par des investissements parfois importants et nécessaires.

■ NOUVEAUX MOYENS DE PAIEMENTS

Avec la directive européenne sur les services de paiement (DSP2) et la directive sur la monnaie électronique (DME2), les services de paiement peuvent désormais être proposés par de nouveaux entrants ayant un statut d'établissement de paiement ou d'établissement de monnaie électronique. Ce sont les services d'initiation de paiement et d'agrégation d'informations bancaires (les "third party providers" ou TPP) qui ambitionnent de fournir des moyens de paiement. Les services d'initiation de paiement permettent au client de demander à un tiers de présenter et d'exécuter des opérations de paiements bancaires en son nom. Les services d'agrégation permettent aux personnes qui sont clientes de plusieurs établissements financiers de bénéficier d'une vision consolidée de l'ensemble de leurs comptes sur une seule interface (souvent une application mobile).

Parallèlement, des monnaies purement digitales (la plus célèbre est le bitcoin) intéressent les professionnels alors que la disparition du cash n'est plus considérée comme impossible et peut même être perçue comme un facteur de transparence et un facteur de plus grande liberté dès lors qu'aucun intermédiaire n'est requis. Mais ces nouvelles monnaies sont encore peu répandues et utilisées dans des domaines restreints sans aucune législation protectrice pour le consommateur. Leur adoption pourrait, selon certains, changer les pratiques pour le paiement de petites sommes, pour conditionner l'usage d'un bien, pour automatiser des indemnités (notamment en matière d'assurance) sous condition (et ainsi révolutionner certaines chaînes de valeur).

Ces nouveaux outils de paiement ne devront néanmoins pas coûter trop cher sous peine d'en limiter l'adoption et l'usage. Ils pourraient être encouragés par la volonté de développer des solutions rapidement praticables dans des régions du monde où les réseaux financiers traditionnels ne sont pas implantés et où la

population bancarisée n'est pas majoritaire ; pour ensuite venir concurrencer les réseaux financiers déjà bien implantés, comme en Europe.

La chaîne des paiements connaît donc une mutation. Mais la mise en œuvre de services financiers et de moyens de paiements va de pair avec une confiance accordée par le public envers les acteurs chargés de ces activités. Les nouveaux acteurs, au même titre que les acteurs traditionnels, doivent être agréés et encadrés par une législation protégeant les utilisateurs et le système d'échanges d'informations financières doit disposer d'une base solide et d'un système de transaction fiable ; ce qui semble être le cas du système de base du bitcoin (Blockchain - voir ci-après).

■ DÉSINTERMÉDIATION

Une des particularités de la révolution numérique est d'autoriser la réorganisation totale des chaînes de valeur en rendant possible l'élimination des intermédiaires les plus fragiles.

Les fournisseurs et les utilisateurs de services financiers peuvent dorénavant être directement mis en relation très facilement. C'est le cas des prêteurs/investisseurs et des emprunteurs via le crowdfunding qui n'en est qu'à ses débuts en Europe.

Le prêt de particulier à particulier (P2P lending) n'est pas encore autorisé en Belgique ; suite notamment à une question de protection du public et d'assurance qualité des prêts sur base d'information fiable sur le profil des emprunteurs. La protection des consommateurs et la qualité des services sont encore pour l'instant la plus-value des acteurs classiques reconnus des secteurs financiers.

Des crédits non bancaires accordés par d'autres entreprises que les banques sont facilités. Par exemple, Amazon exploite sa connaissance de ses clients entreprises et leur propose des crédits avec Amazon Lending.

Le monde des assurances est également concerné avec l'assurance de particuliers à particuliers (P2P) au travers de versements dans un pot commun pour indemniser de petits sinistres sans l'intervention d'un assureur.

Les activités financières demandent cependant une masse critique suffisante de la clientèle pour permettre les économies d'échelle et une répartition optimum des risques.

■ SYSTÈME DE SÉCURITÉ NUMÉRIQUE

La transition numérique peut être freinée par la crainte de risques accrus. Il est donc primordial que des solutions en termes de sécurité soient trouvées. En effet, l'archivage, le stockage et surtout le partage des informations à caractère privé, de surcroît financières, restent perçus comme un problème malgré les possibilités offertes par le cloud ou les coffres électroniques (e-vaults).

La technologie blockchain à la base du bitcoin semble rendre possible bien des développements dans un cadre très sécurisé, bien au-delà des échanges financiers d'ailleurs. Plus aucun intermédiaire dominant ne serait nécessaire aux échanges, quelle que soit leur nature, en ce compris les échanges sur les réseaux sociaux. Les grands acteurs menaçants du numérique pourraient être à leur tour menacés.

La chaîne de blocs consiste en un système chronologique non modifiable de blocs qui se complètent au fur et à mesure ; un bloc étant l'enregistrement d'une ou plusieurs transactions. Le contrôle et la sécurité du système est basé sur la publicité plus ou moins restreinte des informations à l'exception de l'identité des utilisateurs, la multitude d'innombrables intervenants non liés entre eux et la certification d'un bloc par le bloc suivant via un calcul ainsi décentralisé. Cette technologie intéresse donc les professionnels de la finance pour gérer de manière sécurisée des paiements, des contrats, le commerce de titres, pour vérifier une identité, ... sans trop de coûts, en autorisant la certification et sans intervention d'un intermédiaire. Cela devrait donc accélérer la transformation numérique du secteur.

■ LES ROBOTS-CONSEILLERS, LES SIMULATEURS, LES AGRÉGATEURS, LES COMPARATEURS ET AUTRES ALGORITHMES

Les algorithmes et les robots-conseillers deviennent une réalité : les robots spéculateurs en bourse ; les comparateurs de services, etc.

La concurrence augmente entre intermédiaires financiers et on assiste à une certaine « uberisation » des services financiers. Des plateformes proposent une gestion de patrimoine accessible et moins onéreuse basée sur une connaissance détaillée du profil du client, fournie directement par lui ou via d'autres sources (notamment internet). Ces informations sont analysées automatiquement par des algorithmes de calcul. Cela permet une gestion de masse et des simulations personnalisées. Ces algorithmes peuvent être programmés en intégrant des

processus de communications et d'alertes vis-à-vis des investisseurs qui peuvent consulter leur portefeuille à tout moment et en tout lieu.

Les services financiers sont confrontés à la révolution digitale, à l'érosion de leurs marges et à des réglementations renforcées suite à la crise de 2008 et cherchent à faire évoluer leur modèle économique. D'ores et déjà, les acteurs traditionnels de la finance accordent une attention particulière à la transition numérique. Ils en deviennent d'ailleurs déjà partie prenante en s'associant avec certains des nouveaux acteurs issus du monde des technologies.

- Dans toutes les filières de l'économie, la transition numérique porte un coup particulièrement rude aux maillons intermédiaires de la chaîne de valeur et peut entraîner une réallocation plus ou moins importante des activités entre acteurs qui ont tendance à se déplacer vers l'aval de cette dernière (c'est-à-dire le client).
- Les secteurs financiers suivent en cela la demande des clients vivant dans leur quotidien cette transition numérique et pour lesquels, parmi les générations plus jeunes, les outils numériques sont de plus en plus perçus comme allant de soi.

Mais la transition numérique doit tenir compte des réticences des personnes (professionnels comme clients), du manque de compétences adaptées aux nouvelles pratiques, de la crainte de risques accrus, des limites (il en existe encore) de la technologie.

Le premier frein reste celui de la nécessaire confiance sur laquelle repose les activités financières et autour de la vie privée avec une possible utilisation abusive des informations. Comment protéger les renseignements personnels tout en conservant l'accessibilité pour une meilleure efficacité de la gestion des patrimoines et des flux financiers ? Quels seront les impacts socio-éthiques et juridiques ? Le secret bancaire était encore il y a peu un élément de base du système financier.

Pour renforcer les organisations face aux défis du numérique, il convient donc de tenir compte des différents partenaires et collaborations ; de l'automatisation de certaines activités ; des planifications, des prévisions et des traçabilités requises ; de l'optimisation des processus et des systèmes d'information. L'organisation doit se doter de personnel percevant cet écosystème. Par ailleurs, les activités

financières intégreront de plus en plus d'outils et d'applications connectés et de nouvelles compétences devront être maîtrisées pour les gérer.

Des réglementations spécifiques se multiplieront compte tenu des implications de sécurité et de stabilité inhérentes aux systèmes financier et économique. Les technologies numériques et le contact humain, qui reste essentiel dans la relation commerciale, doivent trouver un équilibre au cas par cas.

Des personnes doivent déjà et devront encore plus maîtriser ces connaissances et leurs évolutions.

A la suite de l'informatisation des années 1990-2000, les nouvelles technologies numériques continueront de modifier de manière majeure les métiers de la finance et de l'assurance. L'intégration de nouveaux outils de gestion et de communication et la transformation de la relation client entraînent de nouvelles manières d'agir et la nécessité de nouvelles mises en œuvre des compétences. Mais un défi du secteur reste de reconstruire une confiance et une sécurité nécessaire dans un monde financier de plus en plus ouvert.

EVOLUTION DES METIERS ET COMPETENCES DU SECTEUR

Après avoir décrit les principaux facteurs et leviers qui influencent déjà ou pourraient influencer le secteur de la finance en Wallonie dans les 3 à 5 ans à venir, cette rubrique résume les effets attendus sur les métiers du secteur,

notamment en regard de la transition numérique. Les métiers mis en avant sont ceux dont les contenus évoluent, émergent ou présentent un potentiel de croissance.

Sous-secteurs/ Evolution	hybridation/changement des activités du métier	Potentiel de croissance (emploi)	Emergence, nouveaux métiers
Banque de détail		Conseiller clientèle	Analyste clientèle
		risk managers	Responsable conformité (compliance officer)
		Informaticien, web designer, business analyst, security IT	Codeurs, concepteur d'application
		Fonctions d'analyse et de contrôle	
Gestion d'actifs	Conseiller clientèle	Conseiller patrimoine	Responsable conformité (compliance officer)
		Fiscaliste	Codeurs, concepteur d'application
		Informaticien, web designer, business analyst, security IT	
		Fonctions d'analyse et de contrôle	
Banque de financement et d'investissement	Gestionnaire patrimoine	Fonctions d'analyse et de contrôle	Responsable conformité (compliance officer)
	Opérateurs de marché	Fonctions gestion des risques	Codeurs, concepteur d'application
		Informaticien, web designer	
Assurance		risk manager	Responsable conformité (compliance officer)
		Asset and Liability Management – gestion actif/passif)	Process manager (change management, lean management, risk assessment)
		Actuaire	Codeurs, concepteur d'application
		Informaticien, web designer, business analyst, security IT	
		Fonctions d'analyse et de contrôle	
Courtage	Courtier		

Les métiers identifiés dans l'étude « [Métiers d'avenir pour la Wallonie](#) » parue en 2013 sont, pour la plupart, toujours d'actualité deux ans plus tard, comme les grandes tendances d'évolution identifiées alors. Cependant, des métiers semblent apparaître plus distinctement en 2016 : le codeur et le concepteur d'application. Sont toujours évidemment présents les métiers du conseil financier qui semble cependant devoir se réinventer face aux évolutions rendues possibles par les nouvelles technologies numériques ; notamment le recours annoncé à des conseillers virtuels électroniques.

Tous les métiers sont d'ores et déjà impactés par les nouvelles technologies numériques. Déjà aujourd'hui, tous ces métiers impliquent de maîtriser des objets connectés, des systèmes de gestion et de suivi informatisés et mobiles. Tous doivent s'intégrer dans des réseaux de collaborations à des degrés divers et donc développer des compétences en communication entre autres. Certains sont ou vont être plus fortement influencés par ces évolutions.

Parallèlement, la maîtrise des risques a pris une dimension importante dans le secteur financier et donc dans l'ensemble de ses métiers.

■ INFORMATIENS (GESTIONNAIRE D'EXPLOITATION INFORMATIQUE ; ANALYSTE INFORMATIQUE ; CODEURS ; CONCEPTEURS ET DEVELOPPEUR D'APPLICATIONS ; DEVELOPPEUR SYSTEME ; WEB DEVELOPPEUR ; SPECIALISTE DE RESEAUX ; ANALYSTE BUSINESS ; SECURITY IT)

Les innovations technologiques et les changements qu'elles induisent en termes d'activités, d'outils, de process font maintenant des informaticiens (quelle que soit leur spécialisation) les logisticiens indispensables des secteurs financiers. Gérer les infrastructures, assurer la sécurité des données de plus en plus partagées et accessibles, moderniser et/ou concevoir les nouvelles applications permettant la dématérialisation de la relation client, développer l'automatisation et de nouveaux services en ligne sont autant d'activités stratégiques à mener dans un contexte d'interopérabilité entre des plateformes de plus en plus nombreuses.

■ OPERATEURS DE MARCHÉ

L'opérateur de marché réalise dans son domaine les ordres de placements ou d'achats de produits financiers relevant d'une cotation en Bourse. Il analyse les tendances des différents marchés, négocie avec les intermédiaires les conditions

de la transaction. Si ce métier a été touché dans un premier temps par la crise financière, le métier d'opérateur de marché reste nécessaire mais doit évoluer en suivant les changements des règles et des limites, les nouveaux produits, le contrôle renforcé, la responsabilisation, etc. La question qui se pose aujourd'hui est de savoir qui remplira ce rôle à l'avenir. En effet, les évolutions technologiques ont permis l'apparition de traders électroniques, capables de suivre en permanence les marchés, toujours disponibles et même capables de gérer des évolutions de marché inattendues et de réévaluer les situations en des temps très courts pour conseiller ou peut-être initier de nouvelles prises de position.

■ RISK MANAGER

La conjoncture économique, et plus spécifiquement la fragilité du secteur financier notamment engendrée par des prises de risques non gérées ; mais également les effets des changements environnementaux (particulièrement perçu par le secteur des assurances) conduisent les entreprises à repenser la protection de leurs activités ainsi que les autorités de contrôle à instaurer des obligations prudentielles. D'autant que les technologies nouvelles rendent le secteur plus accessible et plus ouvert au travers de nouveaux acteurs, de clients connectés et d'innombrables flux d'informations. Le risk manager, déjà présent dans les organisations, voit dès lors sa fonction se renforcer, quel qu'en soit le domaine (activités, processus, projets, contrats, sécurité, santé, environnement, information, etc.).

■ CONSEILLER CLIENTELE (PARTICULIERS ET PROFESSIONNELS)

Le conseiller clientèle exerce sa fonction de plus en plus à distance via les technologies de communication ; voire même chez le client au travers d'un service davantage nomade grâce au développement des nouvelles technologies mobiles. Celles-ci et la pression de la concurrence ont permis de replacer le client au centre des préoccupations des secteurs financiers. La relation avec le client est de plus en plus personnalisée. Mais elle s'inscrit dans un environnement qui impose le suivi de règles en matière d'information sur la nature des produits proposés.

Par ailleurs, le vieillissement des travailleurs du secteur et le nombre de départs à la retraite contribue au maintien d'un potentiel d'emplois dans les métiers du conseil à court et moyen terme. Selon certains acteurs du secteur, les ressources

humaines devraient continuer de jouer un rôle dans la finance de demain, surtout pour ce qui est des transactions financières importantes ou très pointues où la nécessaire confiance du client ne pourrait reposer sur une totale automatisation. D'autres craignent cependant que l'usage de plus en plus poussé des TIC n'accroisse encore la délégation des tâches vers le client et l'automatisation-robotisation ; orientant ainsi à la baisse l'emploi futur.

■ CONSEILLER PATRIMOINE - GESTIONNAIRE PATRIMOINE

Il assure le suivi et développe les relations commerciales avec des clients disposant d'un patrimoine dont il organise la gestion. Ce métier s'est complexifié avec la multiplication des produits financiers et des règles juridiques et fiscales auxquels s'ajoute la régulation plus stricte du secteur. Parallèlement, la clientèle est mieux informée. Optimiser du patrimoine, c'est agir en matière de placements mais aussi d'imposition, de succession, ... L'évasion fiscale s'est maintenant invitée comme une priorité dans le chef des états qui renforcent l'arsenal réglementaire en la matière. Dans un contexte de plus en plus réglementaire et dans un secteur à la recherche de liquidités pour respecter les nouvelles normes, le métier évolue ici aussi en tenant compte des nouveaux outils technologiques, de l'accès facilité à l'information et de la demande de client à la recherche de conseil de plus en plus pointu.

■ COURTIER D'ASSURANCE

Selon les acteurs du secteur, le métier de courtier en assurance devrait continuer de se développer, notamment auprès d'une clientèle de petites et moyennes entreprises à la recherche d'une maîtrise de leurs risques, de conseil en la matière et surtout de soutien dans la gestion des sinistres. Ceci est moins certain pour la clientèle des particuliers, disposant maintenant d'accès direct via Internet à un ensemble de produits standards couvrant leurs besoins. Selon la littérature, le courtage semble pourtant toujours soutenu par les compagnies d'assurance comme canal de distribution et le vieillissement de la population des travailleurs du secteur laisse augurer d'une demande future dans ce métier.

■ ANALYSTE CLIENTELE

Dans un contexte de crise et de mobilité croissante de la clientèle, aidée par les développements technologiques et par les réglementations visant à favoriser la concurrence dans l'intérêt du consommateur, il devient impératif de connaître

son client et ses besoins (au travers d'analyses détaillées) afin d'adapter au mieux les services dans le but de conserver et accroître la clientèle. Les besoins d'analyses détaillées (dont les résultats sont nécessaires aux chargés de clientèle) et le volume des données à traiter et analyser devraient accentuer une différenciation de fonction entre d'une part les fonctions commerciales et de conseil et d'autre part la fonction spécifique d'analyse.

■ PROCESS MANAGER

Dans un contexte de processus en constante évolution, le process manager est devenu un acteur clé des changements et de la stratégie. Les développements technologiques et réglementaires, la diversification de la clientèle et des interlocuteurs, les réorganisations et restructurations dans un contexte de crise, le vieillissement des travailleurs du secteur, l'intensification de la concurrence... sont autant d'éléments qui nécessitent d'adapter les manières de faire et les processus d'organisation au sein des entreprises, qu'elles soient actives dans le secteur financier ou dans un autre secteur. Ainsi, des process manager (internes ou prestataires de service) sont et seront de plus en plus souvent amenés à accompagner les équipes dans l'élaboration et la mise en œuvre de changements, en veillant à l'adoption de ces changements au sein de l'ensemble de l'entreprise. D'autres métiers sont toujours très recherchés tels qu'actuaire, asset and liability management (ALM ou gestion actif/passif), auditeur, contrôleur de gestion, responsable conformité (compliance officer). Ils sont, eux aussi, impactés par les nouvelles technologies numériques. Elles permettent de nouveaux outils démultipliant les capacités d'actions, mais sont aussi facteur de changement des processus que ces professionnels sont amenés à analyser, contrôler et gérer.

BIBLIOGRAPHIE

Publications

Le Forem, Métiers d'avenir : états des lieux sectoriels et prospectifs de futur, septembre 2013

BRYNJOLFSSON (E.) et MC AFEE (A.), Deuxième Âge de la machine. (Le) Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique, Paris, 2015.

COLIN (N.), La richesse des nations après la révolution numérique, Terra Nova positions, novembre 2015.

COLMANT (B.), L'économie digitale va-t-elle pulvériser les états?, Opinion Itinera institute, septembre 2015.

OECD, Relever les défis fiscaux posés par l'économie numérique, chapitre 4. Economie numérique, nouveaux modèles économiques et principales caractéristiques, 2014.

RIFKIN (J.), La nouvelle société du coût marginal zéro, 2014.

VALENDUC (G.) et VENDRAMIN (P.), Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures, ETUI Working Papers, mars 2016.

Roland Berger Strategy Consultants, Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique, SOGEPa, septembre 2015

Assuralia, Constats et perspectives 2014- 2015, 2015

Assuralia, *Bulletin hebdomadaire AssurInfo n°22 : l'emploi dans le secteur de l'assurance en 2014*, 25 juin 2015

Febelfin, *vademecum statistique*, 2014

Febelfin, *Avancer ensemble vers la numérisation de l'économie*,

Accenture, *Quatre compétences clés pour l'excellence digitale ; 2013*

Conseil Central de l'Economie, *Attentes des partenaires sociaux vis-à-vis du système financier belge*, CCE 2015-1986 DEF – CCR 10 ; octobre 2015

Febelfin, *FACTS & FIGURES 2013-2014*

Febelfin et The Boston Consulting Group ; Digital agenda and Bionic Bank survey : Discussion with Febelfin, novembre 2015

C. Béziade – S. Assayag (cabinet Weave), *L'impact du numérique sur les métiers de la banque*, Observatoire des métiers, des qualifications et de l'inégalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, Mars 2014

Melée Numérique - conférence animé par Maddyness, *Tous Banquiers ! Peut-on se passer de la banque ? Fintech : Les startups vont-elles faire sauter la banque*, 24/06/2015

Ravi-François Thillier, *Comment les FinTechs bouleversent les métiers bancaires*, Accenture MyD Business, octobre 2015

Manpowergroup France, Le secteur bancaire, demain : oser révolutionner le métier, novembre 2014

LES CLÉS DE DEMAIN (partenariat IBM, LeMonde, L'Obs, Challenges, Le Huffington Post), La digitalisation du Front et du Back Office sont des enjeux majeurs pour les banques, janvier 2016

Global Financial Services Institute (EY), *The Journal of Financial Perspectives : Who will disrupt the disruptors?*, december 2015

Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (Co-funded by the European Union), *Social dialogue in the financial sector in Europe Contribution to anticipation and restructuring*, EUROSOFIN VS 2013/ 0355, edited by Vassil Kirov and Patrick Thill, Mars 2016

Sites consultés

<https://www.febelfin.be>

<https://www.febelfin-academy.be>

<http://www.assuralia.be>

<http://www.fopas.be>

<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-scientifique/veille-scientifique-et-technologique>

<https://www.digitalwallonia.be>

<http://lesclesdedemain.lemonde.fr/point-de-vue-ibm>

<http://trends.levif.be/economie/banque-et-finance>

<http://www.maddyness.com/prospective>

<http://myd-business-accenture.com>

<http://www.journaldunet.com/economie>

www.bilan.ch

<http://www.lecho.be>

<http://www.lenouveleconomiste.fr>

<http://www.rslnmag.fr>

<http://www.numerama.com/business/>

<http://www.atelier.net>

<http://www.ey.com/FR/fr/Industries/Financial-Services>

Le Forem – Office wallon de la formation professionnelle et de l’emploi

« Effets de la transition numérique
sur le secteur de la finance
en termes d’activités, métiers et compétences »

Mai 2016
Boulevard Tirou, 104
6000 Charleroi

www.leforem.be

Institutions et organismes sollicités afin de participer au recueil d’avis d’experts
et aux synthèses :

Febelfin, Assuralia, FEPRABEL, CSC CNE Finances, FGTB Setca Finances, CGSLB
Services financiers, Le CEPOM, (Courtiers Education Paritaire/Paritaire Opleiding
Makelaars), FOPAS - Fonds pour la formation et le développement des
compétences dans le secteur de l'assurance, Febelfin Academy

Cette étude a été réalisée par le service
Analyse du marché de l’emploi et de la formation

Rédaction et réalisation :
Fabienne Naveaux

Editeur responsable : Marie-Kristine Vanbockestael
Direction : Jean-Claude Chalon
Supervision et coordination : Jean-Marc Manfron, Sandra Pfoest