

COMMENT LES BANQUES
PEUVENT-ELLES FAIRE
FACE À LEUR PROPRE
BURN-OUT?

Rudi Deruytter

AVANT-PROPOS

L'espoir, l'optimisme, le progrès.

Ces aspects sont devenus rares au sein de notre société actuelle et sont sans cesse confrontés à des troubles politiques et économiques.

Au fil de ces pages, j'ai l'espoir vain de vous présenter ces différents aspects selon ma perception à l'heure actuelle.

Mon précédent livre *Comment vont nos banques? Doit-on encore leur faire confiance en 2025* était teinté d'un certain scepticisme quant au fonctionnement du secteur bancaire. La crise financière de 2008, dont les causes et les responsables ont été identifiées, n'a fait qu'accroître ma négativité quant aux rôles et fonctionnement du secteur bancaire au sein de notre société.

Le temps des reproches et des critiques est à présent révolu. Place au positivisme, à la mise en place de nouvelles solutions centrées sur l'humain. Voyons tout simplement les choses positivement.

Le but de ce bouquin, vous l'aurez compris, n'est plus de critiquer. En effet, je veux vous parler de convalescence, de réparation. Il est temps de soigner avec douceur et amour les blessures subies lors de la bataille de la dernière décennie.

Auparavant, je me concentrais sur le passé – bien que très récent -, cette fois-ci, je vous parlerai d'avenir et vous présenterai les possibilités que celui-ci nous offre. Aborder les possibilités d'amélioration, d'évolution et de nouveautés afin que le monde financier actuel puisse jouer un rôle crucial à l'avenir.

Je vous ferai part de mes idées, de ma motivation et de mon expérience pour parvenir à “un monde financier meilleur”.

La couverture de ce livre peut vous paraître sombre, une couleur qui à première vue ne reflète pas immédiatement l'espoir. Cette même couleur peut créer une atmosphère neutre, lavée de tout défaut.

Du néant surgit la lumière, cette jeune femme qui porte son regard au loin, loin du pessimisme littéral qui l'entoure, vers la lumière de l'espoir qui se reflète sur son visage.

Elle est tournée vers l'avenir, un avenir brillant.

C'est ce que je commence à faire et j'espère que la lecture de ce livre vous encouragera à en faire de même.



INTRODUCTION

Le monde bancaire, un moteur en devenir de l'économie du savoir

Lors de mon précédent livre, j'ai examiné la crise financière, les responsables de cette dernière et les leçons que nous aurions dû en tirer. Entre-temps, le monde a évolué à un rythme effréné. Cinq années se sont écoulées depuis la rédaction de cet ouvrage relatif à la période post-crise financière de 2008 et à travers lequel je me posais la question de savoir si une nouvelle crise financière pouvait surgir à tout moment.

Après cette décennie passée, il est temps pour moi de refaire le point. A ce jour, il devient de plus en plus évident que nous allons droit dans le mur, de plus en plus de gens se heurtent à lui. Cette situation a forcément un impact sur nos institutions financières.

De plus en plus de jeunes abandonnent l'école, les chiffres sur le burn-out professionnel augmentent, la dépression, le suicide sont notre quotidien mais nous ignorons ces informations et continuons à vivre comme si de rien n'était. Notre système économique actuel est une des causes principales de ce mal-être.

Tout indique que nous ne pouvons plus continuer sur la même voie et que nous devrions apprendre à penser et à travailler selon une perspective différente ou que nous devrions au moins réfléchir à la question de savoir si nous pouvons maintenir ce système. Et pourtant, nous continuons. Cela vaut peut-être encore plus pour d'autres secteurs que le monde bancaire, qui reste quant à lui ancré dans des structures traditionnelles et dépassées, malgré le fait qu'il ait été un précurseur de la transformation technologique.

L'innovation dans le monde bancaire est plus que jamais nécessaire. Non seulement pour tirer pleinement parti des évolutions technologiques, mais aussi pour que les banques puissent continuer à jouer leur rôle de vecteur au sein d'une éventuelle nouvelle économie. De plus en plus de personnes estiment que les choses doivent être faites différemment.

Pourtant, tout reste subordonné à l'économie classique, unilatérale, axée sur la croissance et la valeur actionnariale.

Cependant, nous constatons à l'heure actuelle une prise de conscience croissante sur le fait que d'autres possibilités et options peuvent-être être explorées. Par exemple, 181 PDG américains ont récemment signé un manifeste pour placer la valeur des parties prenantes au-dessus de la valeur des actionnaires. Pensez aussi au dernier budget de la Nouvelle-Zélande, qui met l'accent sur le bien-être plutôt que sur la croissance économique, et ce à l'initiative du Premier ministre Jacinda Ardern, qui a prouvé son côté humain audacieux au monde après le massacre de Christchurch. Au Canada, après les élections d'octobre 2019, l'économiste Mark Anielski a plaidé avec passion pour un budget social au sein d'une nouvelle économie axée principalement sur le bien-être et non sur la croissance.

Depuis la publication du rapport *The Limits To Growth* du Club de Rome en 1972, les voix se sont élevées pour réclamer une nouvelle conception de l'économie. Mais il ne s'est rien passé ou presque au cours des 48 dernières années. Nous nous bernons à travailler dans la même direction. Les célèbres revues financières *The Economist* et le *Financial Times* commencent également à se questionner sur la direction à prendre dans les secteurs financiers. Ces éditoriales ont publiés des articles aux titres significatifs tels que *The Next Capitalist Revolution et Ressetting Capitalism*.

En octobre 2019, l'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE) a également fait part de la

nécessité de prendre une nouvelle direction en publiant la version préliminaire d'un rapport intitulé: "Beyond growth: towards a new economic approach ". À mon avis, la défense d'un nouveau paradigme économique peut être qualifiée de révolutionnaire. Les critiques du capitalisme se font de plus en plus fortes. Certains universitaires et auteurs de renom, tant au niveau national qu'international, dont Shoshana Zuboff, Amy Webb, Anand Giradharadas, Christian Felber, Kate Raworth, David Wallace-Wells, Fred Vargas, Aurélien Barrau, Philipp Blom et d'autres, soulignent que, dans ce monde en mutation rapide, la définition de la croissance basée uniquement sur la croissance du PIB ne devrait plus être la seule retenue. Non seulement parce qu'elle conduit à un nombre alarmant de crises personnelles, mais aussi inévitablement à un déficit social, écologique et démocratique.

Un déficit qui touche les banques. La situation actuelle dans laquelle se trouvent les banques a énormément de points communs avec la maladie qui touche tant d'individus: le burn-out.

Comment peuvent-elles y faire face? Ce phénomène a été amplifié juste avant la publication de ce livre par l'impact de Covid-19, sujet que j'aborderai dans mon épilogue.

Comment les banques peuvent-elles, dans un nouveau système économique vers lequel nous sommes censés évoluer, retrouver leur ancien rôle d'institution digne de confiance et redevenir la force motrice créatrice d'un nouveau système économique? Je suis convaincu que nous sommes à un tournant de l'histoire. Et je crois dur comme fer que les banques ont un rôle prépondérant dans l'évolution de cette nouvelle économie. Ce rôle permettra de surmonter la perception négative des institutions financières qui s'est accrue depuis la crise de 2008-2009.

Comme le souligne le journaliste Gleen Greenwald, l'homme qui a révélé les activités d'espionnage de la NSA divulguées par

Edward Snowden, c'est le rôle de chacun d'entamer une réflexion en signalant les dysfonctionnements d'un système. Les banquiers ne doivent dès lors plus être effrayés d'attaquer les institutions sacrées et devraient prendre l'initiative d'une réflexion radicalement différente. A travers ce livre, j'aimerais revenir brièvement sur le fait que bien trop peu de choses ont changé dans le secteur bancaire depuis les crises financières de la dernière décennie afin d'aborder par la suite la nouvelle ère nécessaire à l'avenir des institutions financières.

Comme dans précédent ouvrage, je constate que nous avons tiré trop peu de leçons de ce qui s'est passé à l'époque. Mais cette fois-ci, je veux également définir de manière positive les moyens dont disposent les banques pour se réinventer et jouer un rôle significatif dans l'évolution actuelle. Ce nouveau mouvement obligera les entreprises à penser différemment.

Il est temps que les banques à partir de leur expérience positive reprennent leur rôle de vecteur d'un système économique nouveau basé sur un capitalisme innovant. Après tout, diverses études démontrent que l'attention portée aux histoires positives peut aussi être le carburant et l'inspiration nécessaire la recherche de nouvelles solutions tournées vers l'avenir, loin des sentiers battus.

Grâce à des personnes telle que le psychologue climatique norvégien Per Espen Stokens, le monde prend de plus en plus conscience de l'importance de communiquer, en particulier sur les petits succès et les petits pas. Parce que les petits pas peuvent sembler sans importance en soi, mais en fin de compte, ils indiquent la voie du changement. Après tout, comme le dit un vieux proverbe chinois, c'est en le parcourant qu'on crée un nouveau chemin.

Au sein de CKV, j'écris depuis dix ans l'histoire si positive d'une banque à taille humaine tournée vers l'avenir. Au cours de ces chapitres, je veux prouver qu'il est possible pour toutes institutions financières de devenir une "organisation de

guérison" qui, en accordant une grande attention à la valeur sociale peut jouer un rôle de premier ordre dans la nouvelle économie du sens et dans le capitalisme de conscience prêché par Raj Sisodia.

J'ai l'intention de fournir un certain nombre d'outils aux banques pour devenir une "organisation de guérison" afin de que nous évoluons vers un monde meilleur. Parce que je pense aussi que c'est la seule façon de perpétuer notre propre avenir.

Amusez-vous bien en lisant !

Rudi Deruytter
Hiver 2019



1 Les banques dans un monde d'optimistes et de pessimistes

1.1 A notre Mozart à notre époque aurait vieilli

Il me semble de plus en plus certain que le monde ait atteint un point de rupture. L'optimisme quant aux progrès réalisés en 1989, après la chute du rideau de fer, à la suite du triomphe mondial relatif à l'économie de marché, affaibli par son premier revers majeur avec la crise financière et économique de 2008 et 2009, semble aujourd'hui totalement dépassé.

Des optimistes tels que l'adepte suédois de la mondialisation Johan Norberg et le psychologue canadien Steven Pinker affirment sans vergogne dans leurs parutions respectives, *Progress and Enlightenment*, que le monde ne s'est jamais aussi bien porté. Le philosophe flamand Maarten Boudry affirme également dans ses œuvres *De redelijke optimist* et *Waarom de wereld niet naar de knoppen gaat* que la pensée négative ne devrait pas être une option. Ces penseurs justifient leur optimisme en énumérant un grand nombre de faits: il y a plus de démocratie et plus d'égalité qu'auparavant, moins de pauvreté extrême et de plus en plus de personnes reçoivent une éducation correcte. La prospérité et le temps de loisirs ont également augmenté, le travail que les gens doivent effectuer est physiquement moins pénible qu'auparavant et, en général, l'air est plus pur qu'auparavant.

Si Mozart avait vécu aujourd'hui, il aurait vécu plus longtemps grâce à la technologie médicale, ce qui lui aurait permis de composer d'autres extraordinaires partitions. Ces optimistes en déduisent que le "bon vieux temps" n'a jamais existé et que nous avons toujours été capables de résoudre chaque problème, et ils ne voient dès lors aucune raison pour que les choses soient différentes aujourd'hui. La devise des optimistes est que l'humanité a une solution à tous les problèmes.

C'est également cette devise que beaucoup utilisent pour désigner à juste titre les jeunes qui manifestent pour le changement climatique.

1.2 Pourquoi un ex-ministre devient agriculteur?

Dans le même temps, les voix d'autres auteurs et universitaires, considérés comme les pessimistes, se font entendre. L'historien israélien Yuval Noah Harari a touché un large public à travers ses œuvres (1) qui ont le message commun de mentionner que tout est relatif et qu'il n'est pas de vérité ultime. D'autres auteurs sont restés plus discrets mais ont souvent eu un message encore plus pessimiste.

Parmi eux, l'historien allemand Philipp Blom avec *What is at stake*, le futurologue français Pablo Servigne avec *Comment tout peut s'effondrer* et le journaliste américain David Wallace-Wells avec *The Uninhabitable Earth* ou encore l'ancien ministre français de la transition écologique Yves Cachot qui s'est retiré dans une ferme autonome en Bretagne parce qu'il est convaincu que le monde va périr d'ici dix ans. Dans un entretien apocalyptique avec le journal *Le Point*, il cite *les collapsologues* (2), ces personnes ont instauré en France et dans le monde francophone la notion d'effondrement systémique global de la civilisation industrielle et des grands équilibres des écosystèmes. et mentionnent que nous n'aurons pas d'autre choix que de nous aider ou de nous entretuer pour survivre.

Sans oublier des auteurs et des penseurs tels qu'Anand Giradharadas et Amy Webb qui, dans *Winners take all* et *The Big 9*, dénoncent l'énorme pouvoir des entreprises technologiques comme Google, Microsoft, Amazon, Tencent et Baidu. Le sujet revient également dans *The age of Surveillance Capitalism* de Shoshana Zuboff. Comme Kate Raworth dans *Doughnut Economics* et Thomas Piketty dans *Capital and Ideology*, tous ces auteurs sont convaincus que la liberté du néo-libéralisme a

surtout profité à ceux qui, en raison de leur position financière et économique, pouvaient se servir de la déréglementation et de la mondialisation.

Le capital étant plus rentable que le travail, l'inégalité s'est accrue. Comme dans une "société de la performance" méritocratique, les citoyens sont tenus responsables d'eux-mêmes, la solidarité a diminué et nous nous sommes retrouvés dans un monde où c'est chacun pour soi.

La mondialisation, l'automatisation et la robotisation ont déstabilisé le secteur du travail.

En raison d'un manque de contrôle, d'implication et de sens, de plus en plus de personnes sont sujettes au burn-out et à l'ennui.

De nombreuses entreprises et institutions financières qui étaient autrefois un modèle de certitude, y sont confrontées et lancent des programmes pour lutter contre ces "maladies" sans oser s'attaquer à la véritable source du problème. En tout état de cause, il est de plus en plus évident que le modèle commercial actuel est trop souvent unilatéralement axé sur l'argent et trop peu sur la création d'autres valeurs. Le statut social dans la société est encore largement déterminé par la possession, le diplôme ou la position sociale. L'économie fonctionne sur la consommation et épuise rapidement les ressources naturelles de notre planète. Parce que l'insécurité, la peur et la haine sont des motifs puissants, un groupe non négligeable de migrants cherche refuge auprès de dirigeants politiques autocratiques et nationalistes. Par conséquent, le système démocratique est également sous pression. La croissance de la population et de la prospérité impose une lourde charge au climat, aux matières premières et à l'espace de vie.

1.3 Prospère et en meilleure santé, agité et déprimé

Les pessimistes ne considèrent pas le fait que la résolution de certains problèmes dans le passé comme une preuve suffisante au fait que ce sera également le cas maintenant et à l'avenir. Ils tiennent compte du fait que nous atteignons un point de non-retour fatal dû à la force du capitalisme dans toutes sortes de domaines, de la fonte des glaces polaires à la disparition de la sécurité sociale.

Si l'automatisation élimine la moitié des emplois, comme le démontrent certaines prédictions, le fait que de nouveaux emplois soient créés au même moment n'est pas une raison suffisante pour que tout le monde puisse dormir sur ses deux oreilles.

Si les géants de l'Internet manipulent l'opinion publique - qui aurait pu le penser il y a dix ans, qu'aujourd'hui on parlerait de fake news, de l'impact de Facebook sur les élections et même de vidéos truquées? - et que de riches autocrates nous gouvernent, il est incertain que la démocratie votera contre les gens mal attentionnés qui ne pensent qu'à leurs propres intérêts.

Les optimistes quant à eux continuent de mentionner que le pessimisme est de tous les temps et relativisent ainsi le malaise actuel.

Les pessimistes interprètent les choses différemment: ils pensent que chaque augmentation de la prospérité dans le passé s'est accompagnée d'une détérioration dans d'autres domaines. Par exemple, l'urbanisation a affecté la santé, et aujourd'hui des articles apparaissent dans les médias sur les "réfugiés climatiques". Il n'y a pas qu'en Chine que les gens quittent les métropoles parce que la qualité de l'air est mauvaise, nous le voyons de plus en plus souvent. Nous sommes plus riches et en meilleure santé, mais nous sommes aussi agités, stressés, dépendants et déprimés. Ce que les optimistes ont en commun

avec les pessimistes est qu'en appliquant le "principe de vérification" - qui consiste à étayer une hypothèse par une observation - chaque partie trouve toujours des faits suffisants pour confirmer ses propres dires. Par exemple, les optimistes déclarent que nous allons développer de nouvelles sources d'énergie sans avoir à changer nos habitudes de consommation. Les pessimistes insistent quant à eux sur l'importance de réduire la consommation et sur la nécessité de faire régresser l'économie plutôt que de la faire croître. Ils ont une confiance moindre dans les technologies énergétiques innovantes. Autre exemple: les optimistes estiment que malgré l'automatisation, il y a autant de nouveaux emplois créés que de postes supprimés. Les pessimistes soulignent le grand nombre d'emplois perdus et pensent que la capacité créative des gens à créer de nouveaux emplois est trop limitée pour fournir le même nombre de nouveaux emplois. L'automatisation est en effet une menace réelle, mais la main-d'œuvre ainsi libérée peut être employée pour améliorer la société.

1.4 Une occasion en or pour les banques de construire de nouveaux sentiers

Les débats "oui-non" rencontrent ces dernières années un certain succès.

Je suis convaincu que les banques ont une occasion en or, dans les années à venir, de créer une valeur ajoutée en associant pessimisme et optimisme. En dissociant les contradictions omniprésentes du noir et du blanc afin de chercher le gris et ce afin d'assurer un avenir brillant à nos enfants et petits-enfants.

Comme l'a dit le philosophe marxiste italien Antonio Gramsci (1891-1937): "Je suis pessimiste par l'intelligence, mais optimiste par la volonté. Je pense, en toute circonstance, à la pire hypothèse, pour mettre en branle toutes mes réserves de