

## A propos Récit



Christian Arnsperger

# Dans la gueule du

© ELISABETH REAL

Chercheur en économie alternative, Christian Arnsperger a passé un an dans une banque suisse alternative. Cette immersion dans la pratique de l'économie, au jour le jour, a bouleversé ses théories.

### EXPRESS LES PHRASES CHOCS DE L'ÉCONOMISTE

■ «Le rôle du chercheur est de faire le joint entre théorie et pratique. Je l'avais toujours pensé, mais jamais fait.»

■ «J'imaginai faire de l'ethnologie et analyser mieux qu'eux-mêmes leur situation.»

■ «J'ai appris quasi de zéro comment fonctionnent, en vrai, les marchés financiers.»

■ «Je suis descendu moi-même de mon piédestal intérieur. C'est précoce. Et il était temps.»

■ «Ici, la banque sacrifie le profit pour le sens. Les banques classiques sacrifient le sens pour le profit. C'est ce renversement simple dont j'ai été témoin ici. Et c'est ce qui me rend plus optimiste qu'avant.»

CÉCILE BERTHAUD

**L**es universitaires... Ces grands et beaux parleurs qui, depuis leur perchoir, analysent et commentent le monde sans y mettre les pattes. Éternelle question de la nécessité ou non, pour les chercheurs, d'avoir une expérience pratique dans leur domaine. Christian Arnsperger a tranché. Économiste à l'UCL, spécialisé dans l'économie et la finance soutenables, il a décidé d'aller mettre les mains dans le cambouis. Il a donc pris congé de l'université, pendant un an, pour aller travailler dans une banque suisse. Pas n'importe laquelle tout de même: la Banque Alternative Suisse ou BAS. Cette petite banque d'épargne et de crédit, fondée en 1990, a une ligne éthique pure et dure. Elle refuse la maximisation du profit et ne soutient que des projets et des entreprises durables. «Je cherchais à aller en Suisse et j'ai simplement fait une recherche assez générale dans un moteur de recherche, du genre 'finances alternatives Suisse'. Je suis tombé sur cette banque dont, j'avoue, j'ignorais l'existence», relate Christian Arnsperger.

Il leur écrit et leur propose ses services de chercheur, pendant un an, pour les guider dans leurs questionnements bancaires et financiers. Un mois entier passe. Pas de réponse. Il se résigne: «Ça ne les intéresse pas...» Et puis, un jour, il reçoit un e-mail de la responsable RH, qui s'excuse pour la réponse tardive: «Il y a beaucoup de consultation au sein de la banque. Votre projet nous intéresse.» «Ils ne me connaissaient ni d'Ève, ni d'Adam!», s'étonne encore le chercheur. «La facilité avec laquelle ils ont accepté et leur ouverture d'esprit sont assez exceptionnelles dans le milieu bancaire. Mais c'est une banque alternative qui essaie de financer un autre monde et qui est sans arrêt confrontée à des questions éthiques: où placer les limites, quels outils utiliser ou pas, etc.? Ça les intéressait

que quelqu'un vienne travailler avec eux sur ces questions-là.» Christian Arnsperger débarque donc, fin juillet 2012, au siège de la banque à Olten, au sud de Bâle, dans le Kanton Solothurn, en Suisse alémanique. Allemand d'origine, il est bilingue, un atout indéniable.

#### L'apprentissage de l'humilité

À 47 ans, l'universitaire a consacré toute sa carrière à la réflexion et à la théorie. Il est engagé. Soit. Il a écrit plusieurs ouvrages. Soit. «Mais j'ai voulu, pour une fois, me confronter à la pratique des vrais acteurs économiques, au quotidien. Je pense que le rôle du chercheur est de faire le joint entre théorie et pratique. Je l'avais toujours pensé, mais jamais fait», nous dit-il. Il saute donc le pas, confiant dans les savoirs qu'il peut transmettre, riche de ses points de vue qui ne manqueront pas d'éclairer ces «acteurs du quotidien».

Mais les débuts sont difficiles. D'abord, les gens sont méfiants. Ils se demandent qui est cet intello qui vient les observer. Ensuite, son rôle n'est pas extrêmement défini. La banque s'inquiète. Que lui proposer pour qu'il ne s'ennuie pas? «Et moi, je pensais arriver comme le prof d'unif qui, du haut de son savoir, va étudier cette petite tribu de banquiers un peu bizarres. En somme, faire de l'ethnologie et analyser, mieux qu'eux-mêmes, leur situation», avoue le chercheur. Ce qui s'avère très vite chimérique. «Car, si j'avais déjà étudié la monnaie, je ne comprenais que la moitié de ce qu'ils disaient!», confesse-t-il. Alors, Christian Arnsperger a dû apprendre l'opérationnel, écouter sans forcément tout comprendre (difficile tâche pour un expert...), faire des liens. Une situation inhabituelle, inconfortable et donc stressante.

Le climax est atteint en novembre quand l'un des directeurs lui lance: «Tu ne

nous ferais pas un petit exposé sur 'Éthique et spéculation' pour tous les traders et le service placements?» Là, le chercheur panique – «Mon Dieu, je n'y connais rien!» – mais ne pipe mot. «On était mercredi et il me demande ça pour... lundi! Bon, là, je me suis retrouvé, à 47 ans, étudiant. J'ai passé toutes les journées et les nuits – je n'ai quasi pas dormi – à revoir mes connaissances et à composer des slides dans un stress phénoménal.» Le lundi redouté arrive et c'est un mauvais jour. Pour diverses raisons, tout le monde est tendu. Lui, il est la proie du stress. Et le tout est couronné par des problèmes techniques de sa présentation. «Pourtant, après un quart d'heure, j'ai vu que j'avais visé juste et que j'avais soulevé les bonnes questions. Là, je me suis rendu compte qu'avec mon métier à moi, j'étais à même de leur apporter quelque chose, dans leur métier à eux. Eux, des pros chevronnés. C'est une chose que j'ai apprise ici et que je ne pensais pas pouvoir faire. C'était extrêmement gratifiant et ça a été un déclencheur pour la suite», explique-t-il.

#### Oser se mouiller

Progressivement, le chercheur qui se voulait observateur s'est trouvé un rôle: accompagnateur. Il s'est coulé dans les problématiques qui étaient celles de la banque, pas les siennes, et il a tenté de les aider à y voir plus clair. Il sortait ainsi du rôle de l'universitaire qui travaille ses questions à lui. La méfiance se dissipant, il a pu lier contact, les gens lui ont raconté leur quotidien. Il a écouté. Énormément. «J'ai passé beaucoup de temps à prendre le pouls de la maison pour identifier les points d'achoppement. Et cela s'est fait autour de cafés, au cours de déjeuners. Ça me permettait de cerner leurs questions et de les aborder dans des animations-formations.» «Éthique UBS vs Éthique ABS», «Devons-nous collaborer avec des banques non alternatives?», «Comment nous positionnons-nous par rapport à la spéculation?», sont quelques exemples de ses «workshops».

À côté de cela, il joue le rôle de conseiller scientifique auprès de la direction et du conseil d'administration, les aidant à élaborer leur position sur les sujets de société. «Les clients, ici, sont assez bizarres par rapport à la moyenne. Ils ne sont pas là par hasard, ils veulent du sens et sont très inquisiteurs, ils posent des questions sur le positionnement de la banque face à tel sujet d'actualité ou tel changement de législation. La banque n'a pas toujours une réponse immédiate. Je venais en appui à la réflexion de la direction», explique Christian Arnsperger.

#### Des banquiers bizarroïdes qui le ramènent à l'optimisme

Dans cette Banque Alternative Suisse, le questionnement est permanent. Et nul doute que cela a séduit et impressionné le chercheur. Ici, la banque sacrifie une part de profit au nom d'une vision d'un monde différent. Le profit est bien évidemment

«Ce n'est pas parce qu'on est banquier qu'on corrompt la société. Moi, j'avais un a priori là-dessus.»

# loup

important, il ne peut descendre sous un certain seuil, mais son accroissement n'est pas la raison première de la banque. Ce qui passe avant tout le reste, c'est le sens. Ainsi, la BAS refuse carrément de financer certains secteurs comme le transport aérien ou le nucléaire. Des critères d'exclusion sont aussi établis pour les placements. Le pendant, ce sont des critères positifs: huit secteurs économiques sont particulièrement soutenus, notamment avec des prêts légèrement bonifiés. C'est l'agriculture biologique, les entreprises sociales, la santé et la prévention, etc. Cette vision se répercute aussi dans l'éthique du personnel. «Ceux qui viennent travailler ici sont plus engagés que la moyenne. Ça se voit aussi dans leur apparence, pas de costume ici, mais des jeans», souligne-t-il en souriant. «Certains viennent du secteur bancaire classique et ont accepté jusqu'à 50% de salaire en moins.» Les actionnaires renoncent régulièrement à leurs dividendes ou les reversent dans le Fonds d'innovation de la BAS, idem pour les épargnants et leurs intérêts.

Tous ces gens bizarroïdes ont redonné espoir à notre économiste. Quand nous l'avions interviewé, tout début 2010, il nous avait dit être «assez pessimiste quant à l'éthique des affaires dans un environnement économique capitaliste, mondialisé, hyper compétitif, où on est plutôt aspiré vers le bas». «J'ai revu complètement ce point de vue, nous dit-il aujourd'hui. À l'époque, je ne faisais pas suffisamment la différence entre les différents acteurs du monde économique. Il y a les acteurs du monde capitaliste global qui se focalisent sur le profit, et, sur eux, mon avis n'a pas changé. Par contre, je pense que de plus en plus de gens du monde des affaires sont en phase avec ce que fait la BAS. Utiliser le profit comme outil pour soutenir l'économie est tout à fait louable. Le tout est de trouver une autre motivation que la maximisation des profits. Ici, la banque sacrifie le profit pour le sens. Les banques classiques sacrifient le sens pour le profit. C'est ce renversement simple dont j'ai été témoin ici. Et c'est ce qui me rend plus optimiste qu'avant.»

**Idees et a priori blackboulés**  
Ce séjour prolongé au cœur du monde bancaire lui a fait entendre le cœur palpitant du capitalisme. Humblement, il avoue

qu'il a «appris quasi de zéro comment fonctionnent, en vrai, les marchés financiers». Il a été très marqué de se rendre compte que ce sont les décisions prises une à une, jour par jour, que ce sont celles-là qui orientent l'économie. «Ce n'est pas parce qu'on est banquier qu'on corrompt la société. Moi, j'avais un a priori là-dessus», lâche-t-il. Tout comme sa vieille animosité envers les entreprises est partie en fumée. «Venant de gauche, j'avais un biais anti-entreprise, comme c'est souvent le cas à l'université. Donc j'étais engagé dans le monde associatif et syndical. En venant ici, ce biais a pas mal changé. Je ne fais plus trop la différence entre associatif, privé, public. Moi, j'ai envie de m'engager pour des gens qui ont une vision durable», dit-il. «Mon expérience fait rire mes amis: 'toi, tu as été dans une banque!' s'esclaffent-ils. Mais je ne vois pas ce qu'il y a de mauvais dans les activités de la BAS. Cette banque prouve qu'on peut, à la fois, mener sérieusement une activité lucrative et imprimer un nouveau sens à l'économie. Cette banque doit croître, avoir davantage de clients, continuer à faire du profit: voilà une déclaration que Christian Arnsperger n'aurait certainement jamais faite il y a seulement deux ans. Les entreprises (ou plutôt certaines) ont gagné en respect à ses yeux. Les mains dans le cambouis, il a appris ce que signifie gérer une entreprise et la maintenir à flot. «À l'université, l'argent tombe chaque mois sur mon compte. Ici, j'ai vu les défis quotidiens d'une entreprise. J'ai assisté à des conseils d'administration, vu le stress face à certaines situations. J'ai appris énormément car je n'avais aucune idée de l'ampleur ni de la complexité de ce que tout ça représente au quotidien», relate le chercheur.

Sortir de la bulle universitaire et quitter, pour un temps, la stratosphère théorique lui a fait un bien fou. Tant à l'universitaire qu'à l'homme. «Je me suis senti tout à fait déboulonné de ma position de prof, d'universitaire. Pas par les gens, mais par la situation, l'expérience. Je suis descendu moi-même de mon piédestal intérieur. Et c'est précieux. Et il était temps. Avoir fait beaucoup de théorie, c'est bien, je ne le regrette pas. Mais cette expérience-là était indispensable.» Tellement que, bien qu'il ait repris ses activités de prof à l'UCL, il continue à accompagner cette petite banque qui a changé sa vision des choses. Sa vision du monde.

## Foire d'empoigne pour un salon

**Suspense total, à Marche. Le Wex (Wallonie Expo) mise sur l'organisation de concerts pour renforcer son attractivité dans son métier de base: les foires et salons. Mais voilà qu'un concurrent... voisin lui conteste son «bébé», le Salon des mandataires.**

PHILIPPE ENGELS

Depuis quelques semaines, le Wex, à Marche-en-Famenne, attend avec impatience le signal positif du gouvernement wallon. Avant-hier encore, le suspense s'est prolongé d'un jeudi. C'est que le gouvernement wallon semble dans l'incapacité de clôturer une bagarre homérique entre voisins luxembourgeois. Pour les trois années à venir, à qui reviendra le privilège d'organiser le «Salon des mandataires»?

Dans une odeur de soufre, le Libramont Exhibition & Congress (LEC) a été le seul à répondre à l'appel d'offres de l'exécutif régional... en plus de la candidature de Wallonie Expo (Wex). On imagine la poussée d'urticaire, vu la distance entre les deux villes concurrentes (45 km) où de lourds investissements ont été consentis quasi au même moment pour gonfler la voilure de leurs halls d'exposition. Deux coqs sur le même parterre, sans vouloir être péjoratif. Or, si le Wex s'est déployé également en tant que salle de concerts, l'organisation de foires et salons reste son core business. Et ce Salon des mandataires – où se réunissent en février tous les représentants des pouvoirs locaux – est un produit d'appel particulièrement prisé. «C'est notre bébé», souffle Gabriel Catania, l'administrateur délégué du Wex. «Nous organisons ce salon depuis huit ans. Cela a justifié en grande partie un important investissement, il y a deux ans.»

### Une scène dans le plafond

Ouvert en 2001, et repris dans la douceur huit ans plus tard par Gabriel Catania, le Wex est l'un des lauréats de l'édition 2012 du Grand prix wallon de l'entrepreneuriat. Une manière de récompenser un coup d'audace, puisque la «black box» de Marche se montre à ce point ambitieuse qu'elle espère concurrencer les salles de concert bruxelloises, elles-mêmes en pleine ébullition. «Rien que pour l'aménagement de notre grande salle de concert, équipée d'une scène unique en Europe que 28 moteurs synchronisés peuvent remonter dans le plafond, nous avons investi 750.000 euros», raconte Laurent Briou, directeur du site, gestes à l'appui. L'avantage? La polyvalence. En un temps record, la même salle peut se muer en hall d'exposition. Même chose dans le palais 6 inauguré l'an passé. De belles structures en bois (d'Ardenne) évitent la présence de piliers centraux, qui auraient gêné les déplacements. Résultat? Les terrains de foot synthétiques du challenge Slijvo cèdent sans peine la place aux stands de Batimoi ou du salon des 1001 Familles. «Tout ceci a été construit en quatre mois», sourient Gabriel Catania et Laurent Briou. Dans l'interview qui suit, on comprendra à quel point la concurrence du LEC de Libramont les titille.

### Comment se porte le Wex? Vous sentez les effets de la crise?

**Gabriel Catania** Nous avons encore de nombreuses perspectives de développement, et ce sur nos trois produits phares: les foires et salons, l'événementiel d'entreprise, ainsi que les concerts et spectacles. Il reste des possibilités pour «saturer» les infrastructures. Nous y travaillons... Mais c'est clair que la crise se fait sentir. Heureusement, nos clients semblent conscients qu'en période difficile, les foires et les salons sont un outil extrêmement performant pour développer leurs ventes et leur image.

### Le métier de base du Wex, ce sont précisément ces services aux entreprises. Qu'apporte dès lors l'organisation de concerts?

De la notoriété. Là aussi, il y a une belle marge de progression. Nous sentons bien qu'au-delà d'un certain rayon d'actions, nous ne sommes pas encore assez connus.



© NICOLAS LAMBERT/BELGA

### Il y a une niche de marché, là où vous êtes installés?

Oui. La qualité de la salle s'est imposée. Et la facilité d'accès et de parking nous donne un avantage comparatif intéressant. Du Brabant wallon, de Namur, par exemple, il est souvent plus facile de venir à Marche que de rentrer à Bruxelles. A vrai dire, avec nos 6.000 places, nous sommes la plus grande salle de Wallonie, complètement modernisée en 2009. A part sur le segment des petites salles, le Wex n'a pas vraiment d'équivalent en Wallonie.

### Mais vous pensez sincèrement pouvoir concurrencer les salles de concert de Bruxelles?

Disons que nous sommes plutôt une offre complémentaire à Forest-National (NDLR:

### «Perdre le Salon des mandataires, pour nous, ce serait du kidnapping.»

**Gabriel Catania**  
Administrateur délégué du Wex, à Marche-en-Famenne



© NICOLAS LAMBERT/BELGA

8.000 places) pour la Wallonie. Le concert de Michel Sardou, par exemple, était complet quatre mois à l'avance. Les billets sont partis plus vite qu'à Bruxelles. C'est un signe.

### Les vertus du partenariat public/privé

**Un concurrent inattendu a donc pointé le bout du nez. Un voisin, ou presque: le Libramont Exhibition & Congress. Le LEC lorgne également le segment des concerts, et il espère toujours rafter l'organisation du «Salon des mandataires» qu'abrite le Wex depuis huit ans. Inquiet?**  
Ce Salon des mandataires, c'est un peu notre bébé. Au même titre que l'Horecatel qui a fait notre renommée, il fait partie de notre gamme de salons à succès. Sa perte serait un kidnapping. C'est notamment pour lui que nous avons investi dans un sixième palais. Un euro dépensé lors du Salon des mandataires procure des retombées économiques de cinq à six euros pour Marche et sa région.

### Combien avez-vous investi à Marche depuis votre arrivée, en 2009?

Quatre millions d'euros, dont trois pour le sixième palais et quelque 750.000 euros pour aménager la grande salle de concert. Nous pensons montrer la voie à suivre en Wallonie. Les succès du Wex sont aussi

ceux d'une formule de partenariat public-privé où chacun remplit son rôle. La ville de Marche gère les fonctions régaliennes. Elle n'a pas dû investir un euro dans les infrastructures. Ça, nous nous en occupons. Ailleurs, à Liège, Namur ou Charleroi, les palais d'exposition sont tous dus à des investissements publics, avant concession au privé.

### «Oui, il s'agit de concurrence déloyale»

**En ce qui concerne le LEC de Libramont, vous avez eu des mots sévères. Vous parlez d'une «concurrence déloyale».**

Un moment, j'ai même failli renoncer à construire un sixième palais. Le Wex a fondé sa renommée sur d'importants salons depuis 48 ans. A Libramont, le succès de foule de la foire agricole est incontestable, et j'en félicite les organisateurs. Mais, si près de nous, pourquoi fallait-il construire une cathédrale au milieu d'un désert, et ce avec de l'argent public? Les pouvoirs publics sont fortement endettés. Ils feraient mieux d'investir de manière raisonnable. Il y a, en Wallonie, un saupoudrage de l'argent public que je ne comprends pas. Regardez ce qu'a englouti le Country Hall, à Liège.

### Il n'y a pas de place pour deux grandes salles d'exposition et de concerts, en province de Luxembourg?

Même à Las Vegas, la densité au mètre carré est moindre. Si on additionne les 23.500 m<sup>2</sup> d'exposition de Marche avec les 15.000 créés à Libramont, cela fait 38.000 pour le seul Luxembourg belge. Sans compter les 5.000 m<sup>2</sup> de Ciney, assez proche.

Sincèrement, je ne comprends pas la rationalité économique du LEC de Libramont, inauguré tout juste avant... les élections communales. Il faudrait réfléchir à une rentabilité à 15, 20 ans, plutôt que tenter des paris du genre «après moi, le déluge». Il n'est pas nécessaire, en Wallonie, que chaque ville de taille moyenne dispose de son grand centre commercial, d'un tout grand club de foot et d'un hall d'expo. L'avenir est à une saine complémentarité, où chacun exerce au mieux son métier de base.

### Le zoning de Marche va être étendu. Qu'en pensez-vous?

C'est la preuve que la réflexion avec la ville et l'intercommunale Idelux a été bien menée. Le zoning s'est développé le long de la route qui mène au Wex. Avec nos 250.000 visiteurs annuels, à comparer aux 200.000 de 2009, nous sommes un pôle d'attractivité pour le zoning. Celui-ci est complet. C'est bon signe.