



Propos recueillis par Michel PAQUOT

Empathie. Tous ceux qui ont un jour croisé la route de Jean-Jacques Cloquet s'en sont rendu compte : sa vie professionnelle, l'ancien joueur du Sporting de Charleroi, passé par Solvay et l'aéroport de Charleroi, l'a conduite sans jamais se départir de sa dimension empathique. Son arrivée l'an dernier à Pairs Daiza constitue pour lui un nouveau défi.

Jean-Jacques CLOQUET

« MA VALEUR FONDAMENTALE, C'EST L'HUMAIN »

— **Votre parcours est fortement lié au Hainaut. Est-ce un hasard ou une volonté de votre part ?**

— J'aime ma région. Je suis né à l'hôpital de Jolimont, à La Louvière, et j'ai habité pendant onze ans à Houdeng-Goenies. Mon père travaillant aux Ateliers de construction électrique de Charleroi (ACEC), on a déménagé dans le sud de Charleroi. J'ai fait mes études à Mons, j'ai joué au Sporting et j'ai travaillé chez Solvay. Je suis président des Lacs de l'Eau d'Heure, j'ai dirigé l'aéroport de Charleroi et aujourd'hui, je suis à Pairi Daiza. Je suis une sorte d'ambassadeur du Hainaut, et j'en suis fier. J'ai sept enfants, et mon combat, c'est pour ceux qui suivent. Me dire « je vais avoir un grand coffre-fort » ne m'intéresse pas. Mon intérêt est de transmettre. À l'aéroport, avec mes équipes – je ne parle jamais au « je » -, nous avons développé un business qui a généré en dix ans quasiment cinq mille emplois directs, indirects et induits. À Pairi Daiza, on est dans la

« Je ne suis pas un extraterrestre, juste un gars qui s'investit pour sa région et qui travaille. »

même mouvance, on veut faire de ce parc le plus beau du monde – il l'est déjà d'Europe. Fameux challenge ! Et l'on voudrait que les Lacs de l'Eau d'Heure deviennent un centre autour duquel les gens rayonnent, aillent visiter Chimay, fréquentent les restaurants, etc. Le

tourisme économique est un atout majeur pour le Hainaut, il permet des créations d'emplois. Tout cela répond vraiment à une demande et à un besoin.

— **Vous auriez pu partir à l'étranger ?**

— Chez Solvay, j'aurais pu aller en Thaïlande, comme certains de mes collègues. J'ai fait le choix de rester dans ma région, il y a tellement de choses à faire ici ! Sans jamais m'engager en politique, même si on me l'a proposé, et même si on m'a tour à tour collé une étiquette chrétienne, socialiste ou libérale. J'ai énormément d'estime pour ceux qui en font, c'est souvent ingrat. J'ai toujours dit au monde politique que je me battrais sans cesse pour des enjeux publics et justes. Si j'ai des coups de gueule, ce n'est pas pour faire mal, mais pour dire que c'est injuste.

— **Vous accordez une grande importance à la valeur travail...**

— Pour moi, l'activité économique est fondamentale. Les gens doivent être en activité, ne serait-ce que pour avoir du beurre à mettre sur leurs tartines. Mais aussi psychologiquement, pour se sentir utiles. Je ne suis pas un extrater-

restre, juste un gars qui s'engage pour sa région et qui travaille. Chacun a le devoir de s'investir. Et on peut toujours progresser. Celui qui croit tout savoir n'a rien compris. Aux ingénieurs à qui je donnais des diplômes, je leur demandais de regarder ce qui était écrit au verso. Ils étaient un peu perturbés car la page était blanche. Je leur disais alors que ce document prouvait qu'ils étaient capables d'apprendre. Toute leur vie, ils vont apprendre.

— **Vous avez l'impression d'être un patron atypique ?**

— Si je le suis, c'est sur le côté humain. Je n'ai pas de problème avec ceux qui gagnent très bien leur vie s'ils ont bien réussi. Mais ceux qui se la « pètent » de trop, ce n'est pas mon truc. Et il ne faut oublier personne dans la réussite. Ma valeur fondamentale, c'est l'humain. Beaucoup de gens disent que je suis trop gentil, certains m'appellent le « gourou du bien-être ». Je m'en fiche, car ça donne des résultats. Toute personne, à son niveau, a quelque chose à apporter à son entreprise. C'est cela avoir de la considération. Et derrière le retour sur cette considération, on trouve un absentéisme très faible – trois pour cent -, l'absence de grève, la fierté d'appartenance, etc. L'aéroport de Charleroi est celui qui a la meilleure ponctualité au monde. Un ensemble de personnes participe à cette réussite.

— **Ces valeurs humanistes, vous les tenez de votre enfance ?**

— Oui, je le pense, même si c'est aussi une question d'ADN, et j'ai celui de l'émotionnel. Mes deux grands-pères appartenaient à des milieux très différents : l'un était un grand pontiste dans le groupe Boël, l'autre était ouvrier et délégué syndical. On m'a toujours fait comprendre l'importance de l'humain, le respect de l'autre.

— **La religion était-elle présente ?**

— J'ai eu une éducation religieuse, j'ai été enfant de chœur. Puis j'ai moins pratiqué, je n'ai pas été d'accord sur tout. Mais au-delà de la religion, quelle qu'elle soit, ce sont les valeurs qui priment.

— **Pourquoi avez-vous choisi des études d'ingénieur civil ?**

— J'étais très fort en math et en physique, et mon père avait fait ces études-là. Elles apprennent à décortiquer les problèmes et à trouver des solutions, ce qui me plaît. Cela me convenait bien, ça m'a donné une méthodologie face aux problèmes. Avec le recul, je pense pourtant que ce n'était peut-être pas des études pour moi, je ne suis pas quelqu'un qui travaille dans un bureau d'études.

— **Que vous a appris le football que vous avez pratiqué au Sporting de Charleroi, puis à La Louvière, tout en poursuivant vos études ?**

— Ce que j'en retiens, c'est l'esprit d'équipe. Le foot possède plusieurs aspects. Tout d'abord, on forme une équipe

« Je veille à toujours privilégier l'intérêt général et je recherche autant que possible le consensus. »

et on se respecte. J'avais la chance d'être à l'université, tandis que d'autres ne savaient ni lire ni écrire. Ensuite, il faut toujours se remettre en question. Ce n'est pas parce que l'on gagne une fois que l'on va gagner la fois suivante. Et inversement, ce n'est pas parce que l'on perd que c'est la fin du monde. En

entreprise, c'est la même chose. Ce n'est pas parce que tu es face à un problème qu'il n'existe pas de solutions. À mes collaborateurs qui viennent avec un problème, je leur demande de me montrer qu'ils ont étudié des solutions. Si ce ne sont pas les bonnes, ce n'est pas grave, ils ont fait l'effort d'en chercher.

— **Vous n'avez jamais pensé devenir joueur professionnel ?**

— Je n'étais pas une vedette, j'étais un besogneux, je faisais ce qu'il fallait faire, à ma place. Et puis, vers vingt-et-un ans, j'ai eu le genou pété et je n'ai pas joué pendant huit mois, me rendant compte que je n'étais plus grand chose. D'un autre côté, mon père m'a obligé de terminer mes études. Je ne le regrette pas : lorsque ça allait moins bien dans mes études, le sport me libérait l'esprit, et vice-versa. C'était un bel équilibre. Mais pas facile, j'avais le temps de ne rien faire d'autre, d'aller au cinéma, dans les musées. D'où ma frustration au niveau culturel.

— **En 2003, vous êtes chassé du Sporting de Charleroi, dont vous étiez le directeur général depuis un an. Et en 2007, la Carolorégienne, une société de logements sociaux où vous êtes directeur technique et qui est secouée par des scandales politiques dont vous n'êtes en rien responsable, vous met à son tour dehors. Comment vivez-vous ces épisodes ?**

— Tu perds confiance en toi, tu ne sais pas ce qui t'arrive. Et dans ces moments-là, ton cercle relationnel rétrécit. Heureusement, tu as ta famille, des amis fidèles et d'autres qui surviennent auxquels tu ne t'attendais pas. J'en retire quatre messages : la vie n'est pas un long fleuve tranquille ; on peut toujours rebondir ; il faut croire en l'Homme avec un grand H ; et il faut être courageux et avoir des valeurs. Pour la Carolorégienne, j'aurais préféré qu'on m'explique pourquoi on ne voulait plus de moi, plutôt que de parler de surqualification. Même mes enfants se demandaient ce qui se passait. C'était très dur. Le personnel a fait grève pour moi, mais je lui ai dit que cela ne servait à rien.

— **Comment êtes-vous arrivé chez BSCA, la société qui gère l'aéroport de Charleroi ?**

— Fin 2007, on m'a demandé de m'occuper du non aérien et de l'organisationnel. Puis, quelques mois plus tard, des ressources humaines, ce qui était un peu ma tasse de thé, même si ce n'était pas ma spécialité. Cela répondait à un besoin de recréer un climat d'intéressement, de considération. En 2009, j'ai été désigné comme directeur général faisant fonction, sans postuler au poste. Les mois passaient, j'apprenais le métier et je suis devenu le CEO

fin 2010. Je n'ai donc poignardé personne. On m'a très vite mis dans un rôle de chef d'orchestre. J'ai formé une dream team composée de gens beaucoup plus forts que moi dans les différents domaines. Et toujours avec une vision à moyen et long terme. En veillant à préparer le personnel et les infrastructures pour qu'ils soient capables de faire face aux évolutions.

— **Aujourd'hui, l'avion est de plus en plus remis en cause à cause de la pollution qu'il engendre...**

— Cela fait partie des risques qu'une entreprise doit mesurer, il faut anticiper. Que va-t-il se passer dans les trois-cinq ans ? Probablement, les courtes distances vont souffrir, on se recentra sur les long-courriers.

— **Le titre de « manager de l'année » reçu en 2018, vous l'avez aussi vécu comme une revanche ?**

— Je ne parlerai pas de revanche, même si, à certains moments... Ce titre a été très inspirant pour moi parce que l'entreprise ne dégagait pas des résultats extraordinaires et que je la quittais. Cela m'a donné confiance dans mon type de management. Et quand je vois le nombre de conférences auxquelles je suis invité – jusqu'à trois par semaine ! –, je me rends compte que le message est capté. Beaucoup de gens me demandent de venir expliquer dans leur entreprise ma manière de faire. La jeune génération a besoin de ça. Le bien-être du personnel, ce n'est pas uniquement de l'argent. C'est l'intérêt qu'on lui porte, sa participation au développement de l'entreprise et la pérennité de celle-ci, la flexibilité, un meilleur ratio entre vie professionnelle et vie privée, etc. Et si une partie des gains reviennent aussi aux employés, c'est très bien. Je veille à toujours privilégier l'intérêt général et je recherche autant que possible le consensus, même si je dois aussi trancher. J'essaie alors de prendre la décision la plus juste possible en expliquant toujours pourquoi.

— **Et pourtant vous avez quitté l'aéroport...**

— Dans une interview, j'ai dit être attentif à toute proposition. Et Éric Domb [fondateur et copropriétaire de Pari Dai-za] m'a proposé de le rejoindre. Le plus dur a été de quitter la famille que j'avais créée. Au parc, j'apprends tous les jours. Éric Domb ne fait pas de cadeau, il est très exigeant car il vise l'excellence. Mon choix de vie est de continuer à grandir, ce n'est pas un problème pour moi de me remettre en question. J'aime relever des défis.

— **Quelle est, pour vous, l'importance de la famille ?**

— Elle est primordiale. J'essaie modestement de donner la qualité, car la quantité n'est pas toujours là, j'ai beaucoup d'activités. J'organise deux types de repas : un familial le dimanche soir avec des frites et fricadelles, et un autour des boulettes sauce tomate de ma mère où viennent des gens issus d'horizons très différents. Je mets ainsi en contact des personnes qui ne se connaissent pas. J'ai été élevé dans ce genre d'esprit. Je suis aussi parrain de Génération C, des jeunes qui ont créé un club d'affaires pour changer les choses à Charleroi.

— **Vous êtes optimiste pour l'avenir ?**

— À fond ! Certains disent d'ailleurs que je suis un idéaliste. Et si j'ai des moments de relâchement, ils ne durent jamais longtemps. Je repars, car il y a toujours des gens qui veulent construire avec toi. Et il paraît que je suis assez inspirant. ■

Didier ALBIN, *Jean-Jacques Cloquet. Grandir et faire grandir*, Gerpinnes, Kennes, 2019. Prix : 19,90€. Via *L'appel* : -5% = 18,91€.