

Jean-Jacques CLOQUET

# Sky is the limit !

Interview et texte : Marie-Noëlle LOVENFOSSE

Son appétit de la vie, des rencontres, du travail, est tel qu'il pourrait le faire passer pour un ogre. Mais un ogre animé avant tout par le besoin de comprendre, l'envie de progresser et le souci de ne laisser personne en arrière. Cet ancien joueur de foot professionnel, qui a exercé de multiples fonctions, dont celle d'administrateur délégué de l'aéroport de Charleroi pendant 10 ans, place, en effet, les relations humaines au centre de l'entreprise. Manager de l'année 2018, il est aujourd'hui directeur opérationnel de Pairi Daiza. C'est à l'occasion d'une rencontre avec des directions d'écoles, le 11 février dernier (lire l'encadré) qu'il a répondu aux questions d'entrées libres et évoqué, notamment, le « retour sur considération » qui caractérise sa manière d'envisager le management.

L'école vous a-t-elle aidé à devenir ce que vous êtes aujourd'hui ?

**Jean-Jacques CLOQUET :** Tout à fait ! J'ai fréquenté pas mal d'écoles, dans la région du Centre, puis dans celle de Charleroi. J'ai ensuite fait des études d'ingénieur à Mons. L'école m'a apporté l'ouverture aux autres. J'ai eu la chance d'avoir des enseignants très humains, axés réussite, performance, mais surtout amélioration de soi-même. Pour moi, la véritable école de la réussite est celle qui donne confiance à la jeunesse, qui montre qu'il y a des ouvertures, qui que vous soyez et quelles que soient vos possibilités. Tout le monde n'est pas fait pour des études universitaires. Ce n'est pas un problème.

L'important, c'est d'être épanoui, de pouvoir se réaliser et d'avoir une activité à terme.

Votre parcours de vie a été particulièrement éclectique. Vous avez exercé toutes sortes de métiers et des fonctions inattendues, comme celle d'éboueur...

**J-JC :** J'ai eu cette chance, oui ! Un ami, patron d'une société de traitement de déchets, et moi, qui étais à ce moment-là à l'aéroport de Charleroi, avons eu l'occasion de partager nos expériences. Nous souhaitons nous rendre compte de la pénibilité des tâches de notre personnel. C'est important d'aller vivre sur le terrain les conditions de travail des

un(e)s et des autres. Dans l'enseignement aussi ce serait utile ! Sinon, comment prendre conscience de la difficulté de faire face à de grandes classes, par exemple ? J'ai donc été chargé des poubelles pendant 8 heures et je peux vous dire que c'est très dur ! C'était fin décembre, il faisait très froid. J'étais avec un gars de 33 ans, extraordinaire, et heureux de faire ce métier. Ça a été un moment très inspirant pour moi.

Qu'est-ce qui vous pousse ? L'envie de relever des défis ?

**J-JC :** C'est exactement ça ! J'aime les défis. Ce qui me fait avancer, c'est la passion des (beaux) challenges, axés sur l'humain et sur l'idée qu'on ne peut réussir qu'en-



Photo : Laurent NICKS

semble et pas en lésant les autres. C'est à la fois grandir personnellement et, modestement, faire grandir mes collaborateurs.

**Votre livre s'intitule d'ailleurs « Grandir et faire grandir<sup>1</sup> ». Donner une conférence devant des personnes dont l'objectif est, précisément, de faire grandir, prend tout son sens...**

**J-JC :** J'ai énormément de reconnaissance envers le monde enseignant, qui n'a peut-être pas tous les moyens nécessaires aujourd'hui pour bien faire le job. C'est l'essence même de l'avenir de nos jeunes : leur faire prendre conscience, dès le plus jeune âge, des vraies valeurs, de l'importance de travailler un minimum et de ne pas être dans la culture de l'échec. J'ai 7 enfants. Quand ils reviennent (ou revenaient, pour les plus âgés) avec de mauvaises notes, je leur pose 3 questions : as-tu travaillé suffisamment ? As-tu compris ? Es-tu capable ? Si c'est "non" pour la première question, retour dans ta chambre pour travailler pour la prochaine fois. "Non" pour la deuxième, je suis à ta disposition, on cherche ensemble les explications. "Non" pour la troisième, ce n'est pas un problème, on ne peut pas être bon dans tous les domaines. Mais, une fois qu'on a choisi sa voie, il faut s'investir, travailler, et pas dire « Je ne suis capable de rien ». Ça, je n'y crois pas !

**Gérer une entreprise, dont l'objectif est de faire du profit, et une école, dont l'objectif est d'éduquer, a priori ce n'est pas la même chose...**

Avoir des professeurs motivés, proches des élèves, des parents, des collègues, qui forment une équipe et qui sont dans l'axe de l'école de la réussite, pour moi, c'est un gain énorme, même si ce n'est pas de l'argent à proprement parler. Quand je parle de « retour sur considération », c'est pour souligner l'importance d'être attentif à son personnel, à ses collègues. Un réel bien-être au travail, c'est moins de gens malades, moins de personnes à remplacer. À l'aéroport, on avait 2,7 % d'absentéisme, dans un domaine où il y en a habituellement 11%. Le bien-être fait qu'on a des résultats positifs qui ont des impacts aussi sur le budget. Le directeur, comme un patron d'entreprise,

est un chef d'orchestre. Il doit coordonner une équipe et s'arranger pour qu'elle s'harmonise et soit solidaire. J'insiste à ce propos sur l'importance de s'entourer de gens plus compétents que soi pour les différents domaines concernés. Souvent, on fait l'inverse pour garder le contrôle. Ça ne sert à rien. Il ne faut pas hésiter, non plus, à recourir à des expertises extérieures. On n'a pas nécessairement toutes les ressources en interne. Ce qui est fondamental, aussi, c'est de se demander comment va évoluer son secteur. Pour l'enseignement, je crois beaucoup à la formation en alternance, par exemple, sans oublier que 60% des métiers dont on aura besoin en 2030 n'existent pas aujourd'hui.

**Comment donner le sentiment qu'on forme une équipe où chacun a un rôle précis à jouer et où tout le monde concourt au même objectif ?**

**J-JC :** En-dehors des réunions et des concertations habituelles, pourquoi pas imaginer de sortir de son lieu de travail, de passer une journée ensemble, d'aller se balader dans la nature, de discuter, d'oser parler de ses problèmes ? L'un(e) peut avoir un problème qu'un(e) autre a déjà vécu et résolu. Avoir des échanges avec ses collègues permet de progresser. Il importe aussi de donner à chacun(e) l'occasion d'exprimer sa créativité. Les enseignant(e)s pourraient échanger leurs idées pour éveiller l'intérêt des élèves, quel que soit le cours qu'ils (elles) donnent. Je pense aussi qu'il peut être utile que la direction, par moments, fasse un pas de côté. Il m'est arrivé de me rendre compte que je pouvais être un obstacle dans la prise de certaines décisions. Je propose alors aux gens concernés de discuter sans moi, pour que tout le monde ose s'exprimer, et de revenir avec des pistes de réflexion. Et quand on a un souci avec un(e) collaborateur(trice), il ne faut pas tourner autour du pot, même si ce n'est pas agréable. Il y a la manière de dire les choses, évidemment. On peut expliquer avec de l'empathie ce qui ne va pas et, bien sûr, donner la possibilité à la personne concernée d'exposer ses arguments. Je crois que cette sincérité dans le langage, l'expression, les attitudes avec ses collaborateurs(trices) apporte toujours un plus.

**Quels sont les défis qui vous attendent aujourd'hui à Pairi Daiza ?**

**J-JC :** C'est une entreprise qui regroupe des gens passionnés par leur métier, par la faune, la flore. J'appelle Eric DOMB, qui a créé le Parc, le magicien. Il a des projets extraordinaires et je dois m'arranger pour que ça puisse être opérationnel facilement. Les grands défis, c'est : continuer à grandir et pérenniser l'activité. Pour ce faire, nous souhaitons ouvrir plus longtemps pendant l'année. Et comme il devient de plus en plus difficile de tout visiter en une seule journée, l'expérience d'immersion grâce aux hôtels à l'intérieur du Parc permet d'attirer des gens de beaucoup plus loin. Nous devrions avoir pour 2023 la serre la plus grande du monde, qui nous permettra d'accueillir les visiteurs indépendamment de la météo. Nous sommes le plus beau Parc animalier d'Europe. Notre objectif est de devenir le plus beau du monde, tout simplement ! Sky is the limit ! Eric est quelqu'un qui recherche l'excellence. Je lui dis toujours qu'on peut résumer ça en une formule mathématique :  $E = mc^2$ , soit « Excellence = motivation x considération au carré ». On n'atteint jamais l'excellence, mais, quand on la vise, on s'améliore. C'est ce qu'on va essayer de faire avec Pairi Daiza. ■

1. « Grandir et faire grandir », écrit avec Didier ALBIN, Kennes. Le livre est vendu au profit de la fondation Pairi Daiza qui vise la sauvegarde des espèces en voie de disparition, et la Fondation Papillon, qui se mobilise pour venir en aide aux enfants défavorisés de la région de Charleroi.

## À propos...

Jean-Jacques CLOQUET était l'invité d'une réunion régionale des directions du Hainaut, organisée par le Comité Diocésain de Tournai (enseignement secondaire), le 11 février dernier. Thème de cette matinée : « *Manager son staff de direction, Quand semer la considération fait grandir !* »

L'interview réalisée à cette occasion est également à découvrir en version intégrale sur : [www.entrees-libres.be](http://www.entrees-libres.be) > plus > extras