www.trends.be

Trends tendances

ÉCONOMIE ET FINANCES • 44E ANNÉE N°2 • € 6,60 • 10 JANVIER 2019

BOURSE
Après le désastre; l'incertitude

MANAGER DE L'ANNÉE 2018

JEAN-JACQUES CLOQUET

CEO de l'aéroport de Charleroi

ISSN 0776-3395 - P509559
5 414286 211299 01902 >

MANAGER DE L'ANNÉE 2018

L'ANNÉE CLOQUET

Jean-Jacques Cloquet, patron de Brussels South Charleroi Airport, a été élu Manager de l'Année 2018. Pour mieux le connaître, nous l'avons suivi pendant une journée, entre le service des bagages, celui des pompiers et la salle des départs.

ROBERT VAN APELDOORN / PHOTOS : ROGER JOB

C'est l'année des récompenses pour Jean-Jacques Cloquet, élu Manager de l'Année 2018 par les lecteurs et le jury de *Trends-Tendances*. Le patron de l'aéroport de Charleroi (Brussels South Charleroi Airport) a été largement plébiscité, bien qu'il ait annoncé son départ pour Pairi Daiza, où il officie en tant que co-CEO depuis ce lundi. Il avait déjà obtenu les prix de Man of the Year de l'Aviation Press Club (association de journalistes aéronautiques) en mai, et le Lobby Award de la revue *Lobby* en décembre.

Nous avons suivi Jean-Jacques Cloquet une journée durant, lors son dernier tour de piste à l'aéroport, le 31 décembre 2018. Il y était arrivé voici précisément 10 ans, pour s'occuper des recettes commerciales non aéronautiques, et était devenu CEO en 2009. Il a été récompensé pour sa gestion avisée des ressources humaines et la progression de l'aéroport dans un contexte difficile.

Il y avait beaucoup d'affection, parfois de la mélancolie dans cette ultime tournée des services. Et la bruine qui tombait en ce dernier lundi de l'année n'y était pour rien...

6h01

ANCIENNE AÉROGARE DE L'AÉROPORT DE CHARLEROI

Léger brouillard nocturne sur la piste de l'aéroport. Jean-Jacques Cloquet s'installe dans un siège face à la baie vitrée donnant sur la piste, dans le lounge des vols privés, situé dans l'ancienne aérogare située au sud de l'aéroport. L'endroit idéal pour assister au décollage des avions.
« Je viens ici deux ou trois fois par semaine. Le matin, je me lève naturellement vers 4h00, la journée commence à la maison, dans mon bureau, à gérer les courriels, puis je pars pour l'aéroport vers 6h00. » Il profite de la quiétude de l'ancienne aérogare où avait commencé la folle croissance de Ryanair à Charleroi, avant son déménagement dans de nouveaux bâtiments plus vastes, de l'autre côté de la piste, en 2008.
A son arrivée, il a attaqué la tournée des embrassades. C'est une habitude de Jean-Jacques Cloquet : il claque la bise à tous ceux qu'il rencontre, hommes, femmes, peu importe la fonction, aux amis. Il commence avec les réceptionnistes de l'ancienne aérogare.
« C'est une coutume dans ma région », assène le Carolo, qui reconnaît qu'elle lui a été reprochée au début de sa carrière, comme ingénieur chez Solvay, à Jemeppe-sur-Sambre, dans la fabrication de PVC. « On m'a fait des remarques : j'étais trop proche du personnel. Cela m'avait choqué. »
Il passe un coup de fil au *duty manager* Thierry Cardon, le coordinateur des opérations, pour s'assurer que la délicate chaîne entourant les vols fonctionne sans heurt : comptoirs de check-in, sécurité, bagages, préparation des avions. Il y a eu des files à la sécurité. «Personne n'a manqué son vol», lui assure son collaborateur. ➛

6h38

PREMIER DÉCOLLAGE

Le premier avion ouvre le bal et s'élève dans le ciel nocturne, un Boeing de Ryanair pour Lisbonne. Suivi par un vol pour Agadir deux minutes plus tard, un autre pour Malaga, puis un autre direction Saragosse. C'est la vague serrée du matin.

Tranquillité des riverains oblige, le premier décollage ne peut avoir lieu avant 6h30. Les compagnies, elles, veulent partir le plus tôt possible, faisant jusqu'à quatre allers-retours dans la journée, d'où ces départs rapprochés. Une dizaine, après le coup d'envoi. Jean-Jacques Cloquet ne se lasse pas de venir regarder les premiers envols. « Le mieux, c'est en été, au lever du soleil, c'est magnifique », déclare-t-il, déjà nostalgique.

Une journée de travail est habituellement constituée d'une alternance de visites des services de l'aéroport et de réunions, internes et externes. Aujourd'hui, il y aura surtout des visites. « J'aime aller voir les équipes, les gens apprécient qu'on s'intéresse à leur travail, explique-t-il. J'essaie d'être dans mon bureau aussi rarement que possible. » Son véritable bureau tient dans ses poches. Il se résume à un smartphone, qu'il ne quitte guère des yeux ni des oreilles, même en marchant ou en mangeant. Et à un cahier.

Vers 7 heures, il lève le camp. « On va chez les Carolos ? », lance-t-il.

7h09

PICCOLO BAR

Le chauffeur de l'aéroport, Philippe Cambier, un ancien para qui s'occupe aussi du protocole, nous conduit à Charleroi, au Piccolo Bar, situé petite Rue, dans la ville basse. En plein cœur du Charleroi réurbanisé. Jean-Jacques Cloquet s'y rend plusieurs fois par semaine, pour y avaler quelques tartines grillées à la confiture et un cappuccino. Ce bar beige et orange est tenu par un couple, Antonio et Anita (deux bises de plus).

« J'y viens depuis 18 ans, dit-il. J'y allais en conduisant les enfants à l'école, à l'Institut Notre-Dame. Nous y prenions souvent le petit-déjeuner. » La famille est nombreuse, il y a sept enfants chez les Cloquet, âgés de 13 à 30 ans : Manon, Guillaume, Axel, Alexandre, Sarah, Amélie et Elise. La plus jeune, Manon, est en secondaire ; la plus âgée, Elise, est psychologue. Aucun enfant n'a suivi le parcours du père, ingénieur civil. « Peut-être Manon, elle est forte en maths », espère le papa.

Depuis qu'il dirige l'aéroport, il vient souvent au Piccolo Bar vers 7h pour trois quarts d'heure de causerie avec des habitués. « Mes amis n'ont rien à voir avec mon travail, précise-t-il. Ils m'apportent amitié et réconfort dans les moments difficiles. »

Lors de notre passage, il a rejoint notamment Gianni Milioni, ex-administrateur du Sporting de Charleroi, où Jean-Jacques Cloquet a joué, en junior et aussi en première division, dans les années 1980. Il a également retrouvé Jean Dusart, chevilleur retraité, Ernest, entrepreneur, et Giuliano Just, actif dans l'intérim.

Les sujets de conversation tournent autour du football. « Quand j'étais joueur de première division, je gagnais 500 euros par mois », se souvient-il. Il avait mené de front ses études d'ingénieur polytechnicien à Mons et de joueur professionnel. Il a même eu droit à sa photo dans les albums Panini.

Parmi ses amis du Piccolo Bar figurent beaucoup d'immigrés ou d'enfants d'immigrés, comme Gianni Milioni, enfant de mineur, venu de Terni, en Ombrie, en 1951, devenu lui-même entrepreneur dans l'alimentation après avoir été ouvrier aux Acec. « Le roi du boudin », sourit Jean-Jacques Cloquet. Ils se retrouvent, Jean-Jacques et lui, dans la Fondation Papillon, qui finance la construction de centres d'hébergement pour des enfants défavorisés (orphelins, parents déchus de leurs droits).

Nous repartons vers l'aéroport peu avant 8h00, au moment où le vol W63081 Bucarest-Charleroi, de Wizzair se pose.

Retour à l'aéroport, pour continuer la journée. Le jour se lève, toujours dans la bruine. Jean-Jacques Cloquet rend visite aux pompiers, un service propre à l'aéroport. Ils sont hébergés dans un vaste hangar proche de la piste, où blinquent quatre énormes autopompes allongées.

« Tu as le plus beau bureau, nous avons le plus beau sapin », s'exclame Alain Jacobs, le chef du service, qui accueille Jean-Jacques Cloquet, juste au moment où se pose un avion de Ryanair en provenance de Madrid.

Le service se caractérise par son approche intégrée. Il assure à la fois les secours en cas d'accident et le déneigement des pistes. Il y a 15 machines pour éviter de « perdre la piste ». Charleroi la perd rarement. En décembre 2017, lorsque Zaventem était immobilisé par la neige, Charleroi restait ouvert. « Nous avons eu un blocage en 2010 pendant quelques heures, mais depuis lors plus rien », sourit Jean-Jacques Cloquet.

8h10

VISITE AUX POMPIERS

Cette intégration est originale. « Ce sont généralement des activités séparées, parfois le déneigement est sous-traité », poursuit le CEO. Les associer permet de jouer sur la polyvalence et la flexibilité des effectifs. Le déneigement n'intervient que quelques jours par an. Il occupe jusqu'à 50 personnes, dont des volontaires d'autres services (cargo notamment). Le service des pompiers stricto sensu représente 60 personnes (incendie et garde). Toujours prêt. « Le souvenir le plus fort remonte à un samedi de février 2013, au congé de carnaval, quand un avion de tourisme s'était écrasé au décollage », se souvient Jean-Jacques Cloquet. Le drame avait fait cinq victimes, et bloqué l'aéroport plusieurs heures. « Trois jeunes enfants, la maman et le grand-père étaient décédés dans l'accident. »

Avant de repartir, nous jetons un œil à la statue de sainte Barbe, la patronne des pompiers, bien mise en valeur dans un escalier, sur un mur autel où trônent un casque et deux haches croisées, l'emblème de la profession.

9h12

LA BISE AUX COMPTOIRS DE CHECK-IN

Nous voilà à l'aérogare où se pressent les passagers des vols réguliers, avec le Terminal 1 qui a succédé à l'ancienne aérogare, et le petit Terminal 2, inauguré fin 2017. Devant le Terminal 1, Jean-Jacques Cloquet explique, en montrant la tente où un premier *screening* de sécurité est organisé, que tout va bientôt changer. « D'ici deux ans, il y aura une BSCA Plaza, une zone d'accueil couverte, avec des commerces, où arriveront les voyageurs avant d'arriver au Terminal 1 ou 2. » Il évoque aussi un futur «dôme digital», une batterie de services sur le site ou une application, pour réserver, par exemple, du parking. Une initiative pour récupérer le business lorgné par des compagnies comme Ryanair, qui vend du parking aux voyageurs et reçoit des commissions, «ce qui nous fait 2 à 3 millions d'euros de pertes par an».
Une fois entré dans le Terminal 1, il passe au check-in, de comptoir en comptoir, embrassant chaque employé. Même chose pour le personnel PMR (assistance des personnes handicapées). Il termine par les employés du *ticket desk*. «Ils font le pire boulot lorsqu'il y a des grèves», reconnaît Jean-Jacques Cloquet.
Nous allons maintenant voir les coulisses de l'aérogare, derrière les contrôles de sécurité. Personne n'est dispensé des fouilles de sécurité. Pas même le CEO de l'aéroport. « J'ai une prothèse à un genou, elle fait toujours sonner le portique de sécurité », prévient-il. Ce qui n'a pas manqué.

9h47

PARKING CONTROL

La tournée passe par une petite tour donnant sur le tarmac, le Parking Control, qui attribue les stationnements des avions le long des terminaux. Il y en a 22 au total. Le service encode les données pour facturer les compagnies. Au moment où nous passons, un vol de Ryanair en provenance de Bergame est attendu pour 10h05. Il repartira 25 minutes plus tard. Dans la pièce de repos, derrière la tour, Jean-Jacques Cloquet savoure son troisième café de la journée.

Un des deux agents du Parking Control, une femme, lui parle de Pairi Daiza. « On viendra vous voir », lui dit-elle. Le personnel connaît Pairi Daiza car l'aéroport a négocié un échange. Environ 190 photos du parc ornent les couloirs des arrivées et la zone des bagages, – où les espaces publicitaires se vendent mal –, en échange d'entrées pour le personnel. « On reçoit depuis quatre ou cinq ans deux places par an ou un abonnement », raconte la jeune femme.

10h29

LE CAP DES 8 MILLIONS DE PASSAGERS

Sur le chemin des services opérationnels situés au niveau du tarmac, nous passons par la zone d'attente des passagers, où sont situées les portes d'embarquement. A hauteur du Café Leffe, Jean-Jacques Cloquet apprend, via son smartphone, qu'il n'aura pas l'occasion de féliciter le huit millionième passager. Il pensait que le chiffre serait atteint ce lundi, mais on l'informe qu'il l'a été la veille. « Ce n'était pas gagné d'avance, avec les grèves de Ryanair et la suspension des vols d'Air Belgium. Nous devrions arriver à 8,025 millions de passagers pour l'année 2018 », dit-il. L'aéroport comptait 7,7 millions de passagers en 2017, contre 3 millions à son arrivée à BSCA, en 2008.

10h49

LE TRI DES BAGAGES

Nous descendons sur le tarmac pour aller visiter les services opérationnels, installés au pied du bâtiment. Saluer le *duty manager* de ce matin, Thierry Cardon, dans son bureau face la piste, rencontrer les bagagistes dans la zone de tri, au pied de la machine à trier. Notre photographe Roger Job refuse de faire poser le manager portant une valise. « Ce n'est pas authentique », estime-t-il. « Mais si, cela m'est arrivé de venir donner au coup de main aux bagages », assure Jean-Jacques Cloquet.

La photo est donc prise, juste au moment où se pose un vol de Ryanair venant de Pise. Dans la plupart des aéroports, les services de *handling* (check-in, bagages, services aux avions) sont assurés par des sous-traitants. Pas à Charleroi, où ils sont organisés par l'aéroport, et constituent même l'essentiel du personnel (500 personnes sur 700). « Cela nous a permis de bénéficier d'une paix sociale », estime Jean-Jacques Cloquet, qui n'a jamais connu de grève du *handling* passagers et piste.

À LA UNE

Nous quittons l'aérogare pour les bureaux administratifs, installés en face, dans un immeuble à la façade ornée de voiles. Une réception est improvisée dans une grande salle de réunion avec le personnel administratif et l'encadrement opérationnel présent. Des chips et quelques boissons sont au rendez-vous, en attendant des pizzas.

11h46

UN DERNIER AU REVOIR

L'épouse de Jean-Jacques Cloquet, Sylvie, est là, accompagnée de la petite dernière de la famille, Manon, 13 ans. Une vidéo défile sur un mur, réalisée par une assistante des ressources humaines, Mélanie. On y voit défiler tous les services, en musique et en danse, se lançant des petits mots de sympathie à Jean-Jacques, d'une séquence à l'autre. Le genre de vidéo familiale concoctée pour les mariages.

Une bonne vingtaine de personnes rejoignent la réception. Quelques cadeaux sont échangés. Jean-Jacques Cloquet reçoit un calendrier d'Ingrid, chargée des contacts avec les compagnies aériennes, avec des photos de voyages lointains qu'elle a réalisées. Lui-même donnera des fleurs à Dominique Desenfans, adjointe à la direction des ressources humaines («richesses humaines» sur sa carte de visite), pour son anniversaire.

«Il y a une vraie tristesse», perçoit notre photographe Roger Job. D'ailleurs le discours sera bref, juste une minute. «Merci pour tout, pour la collaboration de tous et de toutes, on a battu le record des 8 millions de passagers hier, c'est extraordinaire. Quand vous viendrez à Pairi Daiza, envoyez-moi un SMS avant.» Un des cadres lance: «Tu nous donneras le numéro de ta cage?» «Juste à côté de la tienne», s'entend-il répondre.

C'est aussi l'occasion d'évoquer les moments de crise vécus en commun. Notamment la période des attentats à Bruxelles, en mars 2016, où Zaventem fut à l'arrêt plusieurs jours. Il fallait accueillir brusquement les vols détournés et gonfler la sécurité. Il sortait de l'hôpital. «J'étais en convalescence, je pensais travailler deux heures par jour, finalement j'ai mis un lit de camp dans mon bureau, et suis resté 14 heures par jour.»

13h08

UN SMS D'ARNAUD FEIST

En attendant les pizzas qui tardent, Jean-Jacques Cloquet tient une ultime réunion dans son bureau déjà vidé avec Hervé Fransens, *chief legal and innovation officer*, qui répertorie les dernières nouvelles: un courrier de Ryanair, positif, sur le business de 2019. «La compagnie prévoit une croissance», explique Hervé Fransens, et l'arrivée d'une ligne supplémentaire de TUI Fly sur Montpellier, profitant du départ de Ryanair de cette destination.

A la fin de la réunion, à 13h08, Jean-Jacques Cloquet reçoit un SMS d'Arnaud Feist, le patron de Brussels Airport. «Il me souhaite bonne chance dans ma nouvelle fonction», dit-il, touché par le message.

À LA UNE

14h13

AUX COMMANDES D'UN BOEING 737

Intermède après la réception, Jean-Jacques Cloquet va rendre visite à Venyo, une petite société installée dans le zoning de l'aéroport, l'Aéropole. Elle a été fondée voici une dizaine d'années et développe un simulateur de vol pour entraîner des pilotes. Celui-ci a été conçu à Gosselies. Jean-Jacques Cloquet est accueilli par Fabrice Cornet, un informaticien passionné d'aéronautique, cofondateur de Venyo, un habitué du Piccolo Bar, qui l'a invité pour son dernier jour à décoller aux commandes d'un Boeing 737. «Allons-y», lui dit-il en l'amenant dans un simulateur où la cabine de pilotage est soigneusement reconstituée.

Fabrice Cornet s'assied aussi dans le cockpit. Ensemble, ils vont faire décoller l'avion et atterrir en Corse, à Calvi, après un vol écourté par la grâce de la programmation. La piste de Charleroi et les montagnes corses défileront devant eux, en haute définition.

«J'ai aidé Venyo en les mettant en contact avec le patron de TUI Fly pour concevoir leur appareil», indique Jean-Jacques Cloquet. Le simulateur, maintenant agréé, est mis en location à Gosselies, chez des clients, à Paris et chez TUI Fly à Zaventem, à un tarif plus avantageux que les simulateurs classiques.

Nous levons le camps vers 15h01, lorsqu'un vol provenant de Bordeaux arrive sur Charleroi.

15h09

ULTIME RÉUNION AVEC UN PERMANENT SYNDICAL

La journée s'achève là où elle avait débuté, à l'ancienne aérogare, dans une salle de réunion. Pour une dernière discussion avec Alain Goelens, secrétaire permanent du Setca, à laquelle participe Dominique Desenfans, adjointe DRH.
Le dernier mot sera donc social. La discussion roule sur des dossiers généraux. Mais c'est surtout un bilan. « On a pu trouver un accord pour régler à la fois le souci des fluctuations saisonnières et la précarité de certains contrats *part time* », avance Jean-Jacques Cloquet.
Alain Goelens confirme et détaille.

Les négociations sociales ont permis la mise en place d'une certaine flexibilité en échange de meilleures conditions. «Des contrats de 20 heures en CDD ont été reconvertis en contrat de 30 heures en CDI, avec une annualisation du temps de travail», explique le syndicaliste.
Cela concerne 50 personnes qui travaillent entre minimum 22 heures par semaine en hiver, et 37 heures maximum en été.
Un accord a aussi été conclu sur les rémunérations, avec une part fixe et variable, basée sur des objectifs en taux d'absentéisme, nombre de passagers et résultat Ebit. « D'où une paix sociale et un absentéisme très bas, de 2,7% », précise Jean-Jacques Cloquet.
Lorsque le CEO sur le départ sort de la salle de réunion pour passer un coup de fil, Alain Goelens ne peut s'empêcher de faire état en aparté de ses craintes. «Je redoute que lorsque Jean-Jacques Cloquet sera parti, cela redevienne comme avant.» Au même moment, le vol Wizzair en provenance de Cluj (Roumanie), le W63352, se pose.

16h06

LE DÉPART

La journée se termine plus tôt qu'à l'accoutumée. C'est le 31 décembre. Le réveillon n'est pas loin, le trafic se réduit. «Habituellement, je rentre vers 18h30», signale Jean-Jacques Cloquet. Il remet les clefs de son véhicule de fonction et repart avec Philippe Cambier, le chauffeur de l'aéroport.

Il s'en va pour le Nouveau Monde, celui de Pairi Daiza, qu'il a rejoint le lundi 7 janvier et où officie un autre Manager de l'Année (2007), Eric Domb. «J'ai l'impression de rajeunir de 10 ans», confie Jean-Jacques Cloquet.

A l'aéroport, aucun successeur n'a encore été choisi, la fonction sera remplie ad interim par le cadre le plus ancien, Patrick Lambrechts, directeur général technique et opérations. ⊙