

PIERRE CUISINIER

Buldozer et humanisme

Parlez-nous de votre parcours scolaire...

Pierre CUISINIER: Il est assez atypique. Je l'ai fait dans l'enseignement officiel, d'abord à la section maternelle primaire de l'école normale de Mons, puis des humanités latin-maths à l'athénée. Mes parents étaient chrétiens et je n'ai jamais vraiment compris pourquoi ils m'ont inscrit à l'école officielle, qui était alors politiquement très engagée. Peut-être avaient-ils peur d'un certain élitisme, pratiqué alors au collège catholique. Peut-être aussi parce que mon père avait été lui-même à l'athénée. Cela n'a pas empêché qu'on ait créé à l'athénée, avec des copains, une section de la JEC, Jeunesse Étudiante Chrétienne. Le préfet était chrétien dans l'âme; il rigolait bien de notre initiative et nous faisait de petits clins d'œil: c'était extraordinaire! Cela m'a apporté beaucoup, par rapport à la diversité et la tolérance: j'étais dans la minorité. Ensuite, j'ai fait des études d'ingénieur civil, à Mons encore, à la Faculté polytechnique, qui était à 500 m de la maison. C'était un milieu franchement franc-maçon. Et là, avec des étudiants venus de l'enseignement libre, on a créé l'action universitaire catholique montoise!

Vous semblez avoir apprécié cette sorte de métissage?

PC: En effet. Mes études, tous ces engagements m'ont donné une grande ouverture. Ils m'ont beaucoup influencé en ce sens que j'ai toujours essayé de refuser l'exclusion. Parce qu'on faisait de l'action catholique, certains professeurs nous mettaient un peu de côté, et je trouve que c'était intéressant d'être minoritaires. Cela m'a appris que la vérité n'appartient à personne et quand plus tard, en formation théologique, j'ai retrouvé cette idée, sans doute la démarche a-t-elle été moins difficile pour moi que pour d'autres personnes, parce que jamais je ne m'étais trouvé du côté des catholiques évidents. Il est vrai que j'ai grandi à une bonne époque: j'avais 15 ans au moment du Concile Vatican II, j'ai connu le pontificat de Jean XXIII, les mutations dans l'Église... Mon épouse, professeur dans le secondaire, a connu le même parcours que moi: famille chrétienne, études dans l'officiel. Elle a même donné cours, pendant 6 mois, dans les deux réseaux à la fois! Par contre, il était évident pour nous que nos enfants iraient dans le réseau catholique, davantage pour des raisons de qualité

d'enseignement que pour des raisons philosophiques.

Quelle étaient vos matières préférées?

PC: Je dirais... la poésie! Peut-être aussi les maths en fin d'études, la géométrie dans l'espace. Mais je dois dire que je n'ai jamais été un amoureux des cours et comme beaucoup d'entre nous, j'étais inconscient de la richesse de ce que nous recevions, de celle qu'on développait ensemble. J'étais un garçon discipliné, j'allais à l'école parce qu'il le fallait. J'étais bon élève, mais parce que j'étais stressé; travailler me permettait de réussir et donc, de ne pas être stressé: je n'aurais pas supporté de ne pas connaître une page! Je travaillais de manière proactive, ne jamais attendre la dernière minute, et cela m'est resté: à l'usine, je ne me suis jamais permis la moindre improvisation, tout devait être prêt bien à l'avance. Je constate qu'en réalité, les gens ne changent pas beaucoup: les méthodes qu'ils ont apprises dans les premières années d'études, ils les gardent jusqu'à la fin de leur vie! D'où l'importance énorme que j'accorde à l'enseignement fondamental, qui porte si bien son nom: c'est le fondement de tout!

Carte d'identité

Nom: CUISINIER

Prénom: Pierre

Âge: 60 ans

Activité:
directeur de Caterpillar
Charleroi, jeune retraité

Signe distinctif:
manager de l'année 2005.
Prouve qu'humanité peut
rimer avec efficacité.

Quelles matières scolaires n'aimiez-vous pas ?

PC: Le dessin, parce que j'étais vraiment très mauvais! Et aussi le cours de musique qui, je dois le dire, était mal donné, par un professeur fainéant. Tous les ans, nous devions apprendre la même chose: quelques notions de sol-fège, *Le gai laboureur*, *La Brabançonne* et la *Truite* de SCHUBERT... J'avoue aussi qu'en primaire, j'étais un assez mauvais élève: en fin de première, je ne savais pas lire. J'ai d'ailleurs trainé toute ma vie ce problème, avec une orthographe à laquelle je dois rester attentif. En fait, j'ai progressé au fil des ans: au bord du redoublement en 1^{re} primaire, et de beaux résultats à la sortie de l'université! Et je continue à penser que les études, c'est 20% de capacités personnelles et 80% de sueur.

Quel est votre meilleur et votre pire souvenir scolaire ?

PC: Le meilleur: nous avions été rendre visite à notre professeur de latin, qui avait eu une crise cardiaque. Il nous avait parlé librement de sa vie, de sa passion pour la poésie latine. C'était un homme très profond, porté sur la réflexion philosophique - une révélation, pour nous! Car à l'école il paraissait quelquefois un peu bizarre, un peu

marginal. Quant au plus mauvais souvenir, il est lié à certains examens à l'université, longs et pénibles, qui pouvaient changer la vie brutalement. J'en ai rêvé, des années après encore! Mais pour moi, les études n'ont jamais été qu'un moment correct, sans plus, une préparation à la vie active, jamais un épanouissement total. C'est le travail, pouvoir enfin appliquer ce que j'avais appris, qui m'a apporté le plus grand plaisir. Quand par la suite, vers 40 ans, j'ai été me former quelquefois aux États-Unis, là j'ai vraiment découvert la passion de l'étude: j'avais une expérience professionnelle et pendant les cours théoriques, je visionnais immédiatement les applications pratiques que je pourrais en tirer. Dans le fond, ce qui me dérangeait dans les études, c'est cette accumulation de matières pour lesquelles on n'avait pas le temps d'éprouver du plaisir. Par exemple, je suis un passionné d'histoire; à peine commençait-on à s'intéresser à une époque, qu'il fallait passer à autre chose. C'est pour cela que j'aimais la poésie: on allait plus loin, ça résonnait dans mon cœur...

Et ces qualités de manager pour lesquelles vous avez été récompensé, d'où viennent-elles ?

PC: On les développe à partir de l'expérience sur le terrain. On les apprend aussi des autres. Les cours de management, à froid, ce n'est rien du tout. Après les échecs, les bêtises (l'expérience, c'est beaucoup cela!), quelques petits succès, quelques rêves réalisés, c'est alors qu'on peut suivre des cours et comprendre, changer. Je suis pour l'enseignement continu, que les gens retournent à l'école toute leur vie. Dans un monde qui change, c'est même indispensable. Dans notre culture, hélas, quand on a un diplôme, c'est souvent fini. On prend beaucoup de retard sur les anglo-saxons: l'enseignement secondaire est souvent moins performant, ce qui nécessite qu'ils retournent plus tard à l'école, mais au total, ils sont gagnants!

Vous êtes depuis longtemps membre du PO d'une école primaire. Quel regard portez-vous sur l'enseignement ?

PC: Certaines choses changent, d'autres pas. Mais je trouve positives la prise en compte de la personnalité de chaque élève, l'acceptation de leur

différence. Par contre, il me semble qu'on a perdu le lien, tellement complémentaire, entre l'école et les parents. Je crois aussi, parce qu'on me le demande souvent, que l'école pourrait tout à fait s'inspirer de trois principes utilisés dans le monde de l'entreprise. L'évaluation de la qualité, d'abord. Ensuite, le fait d'accorder de la reconnaissance: beaucoup d'enseignants n'en ont pas et en plus, ils sont terriblement isolés. Ce serait donc bien - troisième principe - qu'ils travaillent davantage en équipe. Ainsi, si j'ai été nommé manager de l'année, j'ai bien sûr été heureux de cette forme de reconnaissance, mais c'est aussi un décapant pour l'humilité, et je suis surtout fier pour l'usine, particulièrement à Charleroi.

Votre formation théologique vous a-t-elle servi, dans votre métier de patron ?

PC: Ah oui, tout à fait! Entre autres, pour bien clarifier mes principes fondamentaux: la justice d'abord, et aussi l'ouverture. La parole qui me fait le plus mal, c'est: *hors de l'Église, point de salut*. Ça c'est l'exclusion, je ne la supporte pas! On entend aussi, hélas, souvent: "*On préfère encore un ouvrier flamand à un patron wallon!*". C'est un discours de haine, de coupure. La formation théologique que j'ai suivie fait que je me hérise chaque fois que j'entends une parole qui exclut, sous une forme ou une autre.

Qu'est-ce qui permet de tenir ensemble rentabilité et humanité ?

PC: Ce n'est pas si antinomique que cela. Il faut avant tout pratiquer rigoureusement la transparence: c'est indispensable pour qu'une entreprise fonctionne bien. Il faut aussi respecter chaque homme et chaque femme pour ce qu'ils sont: *ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas que l'on te fasse*. C'est la question que je me pose régulièrement: comment voudrais-tu être traité, toi? Ce qui m'a bien sûr aidé, c'est que l'entreprise *Caterpillar* a une charte des valeurs claire: pas de discrimination de sexe ou d'âge, pas de népotisme ni de passe-droit, par exemple. Quand les valeurs de l'entreprise sont cohérentes avec vos valeurs personnelles, il ne faut pas changer de personnalité tous les matins! On peut "se lâcher", donc on peut se passionner... ■

INTERVIEW MYRIAM TONUS