

Eric Domb, Parc Paradisio

Manager de l'Année 2007

Le défi n'était pas gagné d'avance. Eric Domb l'a pourtant relevé. En 15 ans, il a développé le premier jardin zoologique de Wallonie, Parc Paradisio. Ce dernier est coté en Bourse, toujours en croissance, et a attiré 635.000 visiteurs en 2007. De quoi expliquer l'élection d'Eric Domb au titre de Manager de l'Année de *Trends-Tendances*. | Robert van Apeldoorn

Même fermé pour l'hiver et transformé en chantier, le Parc Paradisio (situé à Cambron-Casteau, dans le Hainaut) conserve son charme particulier. Inauguré en 2006, le jardin chinois demeure magique sous les rares rayons de soleil de ce début janvier. Des ouvriers indonésiens s'activent à construire un temple balinais, qui sera la grande nouveauté de la prochaine saison, au cœur d'un jardin indonésien.

Si les jardins se multiplient à Paradisio, les 3.000 animaux restent des habitants essentiels du parc de 55 hectares. En cette saison, les petits singes exotiques qui ravissent les visiteurs en venant se percher sur leurs épaules, passent l'hiver à l'abri du froid ; un froid qui ne gêne pas d'autres animaux, tels que les pandas roux et les flamants roses dans la grande volière. Ni ces huîtres pies qui s'en prendront avec insistance aux chaussures d'un photographe de *Trends-Tendances* !

Eric Domb (47 ans, trois enfants) n'a pas encore achevé son jardin extraordinaire mais le résultat atteint, déjà spectaculaire, lui vaut d'être élu Manager de l'Année 2007 par les lecteurs de *Trends-Tendances*. Il succède ainsi à Axel Miller, administrateur délégué de Dexia. C'est la deuxième distinction qui touche Eric Domb. Il a aussi été reconnu par ses pairs, en devenant président de l'Union wallonne des entreprises voici un an. Il nous a longuement reçus afin de retracer l'odyssée de Paradisio et de détailler son point de vue d'entrepreneur et de président de l'UWE.

Mauvais avocat, mais bon conseiller pour PME

«J'ai passé les huit premières années de ma carrière à fermer des portes. Après mes études de droit à l'UCL, j'ai effectué en 1983 mon stage au barreau de Bruxelles, pour être ensuite avocat pen-



PHOTOS: REPORTERS

nant trois ans. Je n'étais pas un bon juriste et je ne le serai jamais. Je prenais trop de temps pour rédiger les conclusions de dossiers qui étaient généralement des *pro deo*. J'ai passé un an chez Coopers & Lybrand, au département taxation, et ça n'a pas été très concluant. Ensuite j'ai fait un court passage dans une filiale financière du groupe Econocom, où je m'occupais de leasing financier.»

«Je me suis ensuite installé à mon compte en créant une société financière, Stratéfi, avec Etienne Van De Kerckhove, rencontré à Econocom, qui est maintenant administrateur délégué d'Iris. Elle

De la toge aux jardins chinois

1983

Entrée au Barreau de Bruxelles. Après son droit à l'UCL (LLN), Eric Domb passe trois ans dans un cabinet situé à Uccle. Sans enthousiasme. Il profite de la période pour décrocher un diplôme en sciences commerciales et financières (St-Aloysius).



REPORTERS

1989

Création de Stratéfi. Eric Domb fonde une société de conseils financiers pour les PME, avec Etienne Van De Kerckhove (*notre photo*). Il pense avoir trouvé sa voie.

23 déc. 1992



REPORTERS

Accord pour le domaine de Cambron-Casteau. Eric Domb convainc le propriétaire du domaine, la famille Ullens de Schoten, de lui vendre l'abbaye de Cambron-Casteau et son parc, dont il est tombé amoureux.

«Si j'avais l'épiderme plus épais, j'aurais certainement surmonté bien des épreuves avec moins de plaies et de bosses.»



est née du hasard. Le concessionnaire chez qui j'avais acheté mon Alfa Romeo et avec qui j'avais sympathisé, subissait un contrôle fiscal carabiné et m'avait demandé de l'aider. Son comptable était en vacances. Je l'ai dépanné et me suis rendu compte qu'il n'était pas bien organisé, qu'il devait se mettre en société.» Eric Domb s'aperçoit alors qu'il existe un marché à développer dans le conseil aux PME, en allant plus loin que la fiduciaire.

« Nous faisons tout : les contrats, la comptabilité, du conseil pour structurer, racheter des activités. Il n'existait pas, à l'époque, de service intégré de conseil pour les PME. Elles n'ont pas accès aux *big four*.... Mais je flottais toujours professionnellement.»

La découverte du domaine de Cambron-Casteau

«En novembre 1992, j'ai voulu faire plaisir au beau-père de ma secrétaire de l'époque, Pierre Goulem. C'était un ancien forain. Il avait travaillé avec la famille Meeus à la construction de Walibi dans les années 1970. Il savait que le domaine de Cambron-Casteau, une ancienne abbaye cistercienne, était en vente, et il cherchait des investisseurs. Son projet était plutôt un Bellewaerde : un parc avec une dimension animalière (orientée vers les oiseaux) et des attractions classiques. Il fallait lever une option d'achat en décembre 1992 car un autre candidat était sur les rangs : une secte de méditation transcendentaliste !»

«Il fallait être givré pour se lancer dans cette activité à haut risque, d'autant que Walibi commençait à s'essouffler après son entrée en Bourse. En arrivant ici, j'ai eu le coup de foudre pour l'endroit. Mais très rapidement, il y a eu un désaccord sur le projet. Je voulais en faire un jardin extraordinaire, Pierre Gou- ▶

10 mai 1994

Ouverture de Parc Paradisio.

Démarrage périlleux : budget en dépassement, procès d'une association de défense des animaux, fréquentation insuffisante. Le projet est sauvé de justesse.



1999

Premier bénéfice et entrée en Bourse.

L'entreprise s'avère rentable, et profite du moment favorable pour entrer en Bourse et chercher de nouveaux fonds. Mais l'IPO (10 millions d'euros) sera réussie de justesse, car le marché n'était pas favorable.



lem préférait un parc à vocation plus commerciale et a finalement renoncé à participer au projet. Il faut dire qu'il fallait payer environ 2 millions d'euros pour le domaine et investir encore davantage pour le transformer.» Avec beaucoup d'obstacles administratifs en vue.

«Le 23 décembre 1992, ma femme était en train d'accoucher de notre troisième enfant, Raphaël. J'ai appelé le propriétaire, la famille Ullens de Schoten. Pour leur dire que j'achetais le domaine et pour leur demander — ce qui a été accepté — de me laisser trois mois pour rassembler les fonds.» Pour y parvenir, Eric Domb fera la tournée de la famille, des amis et même des clients.

La crise de la première saison

«La première phase d'investissement représentait huit millions d'euros, en tenant compte de l'achat du site et du préfinancement du personnel pendant la phase de démarrage. Nous avons traversé une période très difficile. Les travaux, qui devaient commencer en 1993, ont été retardés. Le site est classé, il fallait obtenir des permis de bâtir. L'administration était un peu effrayée. Il faut la comprendre : 10 ou 12 ans plus tôt, un projet de parc d'attractions avait fait long feu, un Cambron Parc, un petit Walibi.»

«Le temps d'obtenir les autorisations, on était déjà le 15 janvier 1994. Nous avons construit le parc en quatre mois et avons ouvert le 11 mai 1994.

Après un hiver humide, le parc ne ressemblait pas à grand-chose. Il y avait des grues, des gravats. En plus, on s'était offert le luxe de se mettre à dos une association de protection des animaux. Quinze jours avant l'ouverture du parc, on pouvait lire dans la presse que le parc n'ouvrirait pas : nous étions assignés en référé au tribunal de Mons. C'était l'enfer. Nous avons fini par gagner.»

«Nous avons un dépassement du budget de 2 millions d'euros. Pour améliorer le tableau, nous nous sommes trompés sur la fréquentation. La première année, nous nous enregistrons 162.000 visiteurs, soit 100.000 de moins que prévu.»

«A la fin de la saison de 1994, nous avons organisé un concordat amiable qui ne portait pas son nom, en demandant aux principaux fournisseurs de patienter. Je suis allé voir Alain Declercq, notre

banquier (Crédit Professionnel du Hainaut). Il a accepté de suivre. Nous avons pu passer le cap de l'hiver 94-95. Il a fallu augmenter le capital d'un million d'euros. Je me suis endetté jusqu'à la 9^e génération ! La SRIW, qui était actionnaire, a participé, et je lui voue une reconnaissance éternelle. Elle aurait pu me mettre en minorité mais ne l'a pas fait.» Depuis 1999, l'entreprise est bénéficiaire et est entrée en Bourse. Elle occupe environ 91 équivalents temps plein.

Les 14 premières années

	Nombres de visiteurs	Chiffre d'affaires (millions d'euros)
1994	162.000	1,882
1995	205.000	2,35
1996	230.000	2,706
1997	238.000	3,07
1998	304.000	4,175
1999	324.000	4,4
2000	420.000	5,9
2001	440.000	6,582
2002	465.000	7,7
2003	510.000	9,074
2004	501.000	10,071
2005	520.000	10,227
2006	484.000	9,659
2007 (prévision)	635.000	12

Le développement du parc : les deux écoles

Le parc a fait la démonstration de sa rentabilité. Cela ne veut pas dire que ses administrateurs sont tous d'accord sur son développement.

«En caricaturant un peu, on pourrait dire que deux stratégies de développement sont envisageables : l'une, qui privilégie des aménagements progressifs de la gestion en fonction d'un rythme d'investissements de type lent, et l'autre, qui vise à la mise sur pied d'une gestion optimale d'un parc arrivé le plus rapidement possible à maturité en termes d'attraction, de fréquentation et de dépenses internes, ce qui implique une politique d'investissements à marche forcée. Dois-je préciser que je défends bec et ongles cette deuxième option depuis les premiers cui-cui du Parc ? La raison : chaque nouveau projet contribue à renforcer l'essence même de Paradisio et sa vocation à être un jardin extraor-

inaire au sens de la chanson de Trenet, même si nos canards ne parlent pas encore anglais... Chaque nouvel investissement n'est pas une simple nouveauté, mais un élément constitutif du tableau vivant en trois dimensions que nous avons commencé à peindre il y a 15 ans.»

D'où le jardin chinois et le jardin indonésien. Avec un inconvénient : «Nous sommes toujours prisonniers de l'image du jardin ornithologique, alors que le parc est aujourd'hui très différent. Il s'est étendu. Ce n'est ni un zoo, ni un parc d'attractions, mais une espèce de jardin extraordinaire, avec des oiseaux, mais aussi des poissons, de grands mammifères, des primates, des reptiles...» Changer une image, ça prend du temps...

7 avril 2000



Ouverture de la serre géante Oasis.

Avec l'argent de l'IPO, le parc ouvre une serre qui sera précieuse pour accueillir le public les jours de mauvais temps.

1^{er} juillet 2001



Le Nautilus et les singes.

Inauguration de l'aquarium Nautilus, dans le château du domaine, de Madidi, l'île aux sapajous (singes), et de Nosy Komba, l'archipel des lémuriers.

28 juin 2006



Inauguration du jardin chinois.

Phase importante pour la diversification de Parc Paradisio.

La priorité pour le public : attirer des clients flamands

«Le cœur de cible, pour nous, c'est la Belgique francophone, où le taux de pénétration est très important. Environ 8% des Wallons nous visitent tous les ans. Avant d'attaquer le marché français, nous devons continuer à développer le marché flamand. Il est notre avenir. Nous sommes proches de la frontière linguistique et offrons une expérience très différente des zoos du nord du pays. Les Flamands se déplacent trois fois plus que les Wallons pour les excursions d'un jour. Notre obstacle reste celui de la notoriété, qui met du temps à se construire. A la différence de la province de Luxembourg, le Hainaut n'a pas de réputation touristique. Une famille flamande qui veut voir des animaux ira plutôt à Planckendael qu'à Paradisio. Ce qui fait dire à Rudy Van Eysendeyk, le patron du Zoo d'Anvers et de Planckendael : *Chaque fois que tu fais de la publicité à la télé flamande pour tes animaux, j'ai des visiteurs qui viennent dans mes parcs.* Mais nous constatons que les Flamands qui viennent une première fois chez nous reviennent.» Ils représentent cependant moins de 30% de la fréquentation, il existe donc encore de la marge.

L'escarmouche de la taxe Paradisio

Le Parc Paradisio ne reçoit pas de subsides spécifiques à son activité. Au contraire : la commune de Brugelette aimerait bien le taxer. De 75 cents par visiteur, pour compenser les pertes dues à la fermeture d'une sucrerie. «Le projet prévoit qu'elle soit perçue au-dessus de 50.000 visiteurs, pour ne pas embarrasser les copains qui sont dans le tourisme dans le coin.»

«Moralement c'est discutable. Quand je suis arrivé ici, j'ai été voir la commune pour présenter le projet. J'ai demandé de ne pas prélever de taxe sur les entrées. La majorité de l'époque était contente qu'on vienne, car un parc était en train de mourir dans l'entité. Elle nous a dit qu'on ne nous taxerait pas. En contrepartie, nous avons accordé l'entrée gratuite à tous les habitants du village.» La taxe a donc été suspendue. Certes, en 2008, la commune n'est pas engagée juridiquement par l'accord verbal donné par la majorité précédente. «Ce projet de taxe est illégal. Si un jour il est décidé, nous irons au Conseil d'Etat», promet Eric Domb.

Les leçons tirées par l'entrepreneur

«Ce qui manque dans notre pays, c'est l'état de nécessité. Le faible taux d'activité entrepreneuriale en Belgique s'explique en par-



REPORTERS

tie par le contexte de protection sociale et de dévalorisation objective du risque qui n'incite guère à la créativité et à l'innovation. Je dis ça en pensant à mon expérience personnelle. Je suis certain que si j'avais eu les aides publiques du zoo d'Anvers ou les millions d'euros du Pass, j'aurais été moins créatif que je ne l'ai été ici. Nous avons l'habitude de couper un euro en dix et de réfléchir à notre spécificité, lors de l'élaboration de chaque projet. Si vous n'évoluez pas dans un contexte très concurrentiel, vous n'allez pas chercher au fond de vous-même la créativité nécessaire pour l'affronter. Les possibilités qu'ont les familles de dépenser leur budget loisirs sont nombreuses.»

Sur son rôle de président de l'Union wallonne des entreprises

«Au cours de mon expérience *paradisioque* qui fut longtemps un enfer, j'ai beaucoup souffert des critiques à l'emporte-pièce, de la médisance... Si j'avais l'épiderme plus épais, j'aurais certainement surmonté bien des épreuves avec moins de plaies et de bosses. C'est aussi la raison pour laquelle je refuserai toujours de succomber au plaisir du *bon mot* qui tue. J'essaie d'exprimer les préoccupations de l'UWE de la manière la plus constructive possible, sans tourner autour du pot. Franchise, confiance et respect doivent caractériser le dialogue entre l'organisation patronale et le gouvernement wallon. Si une situation injuste ou un péril législatif peuvent être évités à l'occasion d'un entretien téléphonique avec le ministre en charge, il vaut mieux, dans l'intérêt légitime de nos membres et par loyauté avec l'autorité, privilégier ce dialogue plutôt que de se laisser tenter par le chant des sirènes médiatiques. J'aime contempler mon jardin sous le soleil, mais c'est à l'ombre que j'y travaille le mieux.

Cinq obstacles majeurs restent encore et toujours dressés sur le chemin du redressement wallon : la médiocre qualité de notre enseignement secondaire, l'insuffisante responsabilisation de nombreux demandeurs d'emploi, le triste record mondial des charges, un rapport coûts-bénéfices du secteur public désastreux et enfin, un taux d'activité entrepreneuriale à rougir de honte.

«Soyons de bon compte en ce qui concerne le faible esprit d'entreprise des Wallons (et des autres Belges !) : nous en sommes tous responsables. Il n'en va pas de même de l'enseignement, des charges sociales, de l'activation du marché du travail et de l'efficacité publique. Dans ces matières, le monopole de l'action appartient aux politiques. Et il est moins cinq.» ■

Oct. 2006

Election à la présidence de l'Union wallonne des entreprises.

Il succède à Henri Mestdagh (distribution).



4 nov. 2007

Saison record : 635.000 visiteurs.

Le parc atteint quatre fois la fréquentation de la première saison.