

# Entrepreneur : un chemin qui rend heureux...



C'est aussi le chemin d'une vie, lorsqu'on écoute le chemin du PDG du groupe Armor Hubert de Boisredon énumérer ses expériences, égrener les rencontres décisives dans son parcours.

## Un appel, une liberté

**E**n 1982, il a 18 ans, et s'apprête à intégrer une prépa prestigieuse. Il fait alors une retraite spirituelle qui va bouleverser sa vie. Il avoue qu'à cette époque il était angoissé par son avenir et sentait que « *son cœur n'était pas comblé* ». Les paroles du prédicateur vont lui aller droit au cœur : Dieu parle, pour l'entendre, il faut faire silence, et, avec le Père de Foucauld, il répète : « *Mon Dieu, si vous existez, faites que je Vous connaisse !* » « *Cette prière de demande me conduit à une expérience extrême, confie-t-il, ma vie va en être transformée. Moi qui étais persuadé qu'il fallait faire de gros efforts pour parvenir à Dieu, je découvre qu'il faut se laisser faire* ».

Préoccupé de faire toujours le mieux possible pour réussir dans la société, ce lâcher-prise va lui ouvrir la liberté de faire des choix. Au lieu de faire un service militaire traditionnel, il part en coopération. Une première expérience décisive...

## Des rencontres

Il n'abandonne pas ses études pour autant mais cherche toujours comment leur donner un sens... En 1985, en étude de finances internationales, à New-York, il rencontre Mère Térésa et, dans son sillage, il visite les mendiants, les malades du sida... Au Chili, il rencontre le cardinal de Santiago et un dirigeant d'une grande banque. Se pose la question de trouver sa voie : comment concilier formation en gestion, foi et service des pauvres ?

La Parole biblique résonne : « *Va vers le pays que je te montrerai* ». Suivent des années très fructueuses à la rencontre d'organismes accueillant de jeunes délinquants. « *En fréquentant leurs familles, je comprends mieux le lien entre pauvreté, drogue et délinquance. Si on arrive à mettre en œuvre les idées et les projets de ces jeunes, c'est toute une famille que l'on tire de la pauvreté. Ma formation devenait utile, je pouvais donner un sens à ma vie en tant que chrétien* ». A 22 ans, il crée avec quelques autres une banque de micro-crédits, qu'il anime durant sept ans. C'est à ce moment-là qu'il rencontre sa femme. Il laisse la banque à d'autres, elle continue à prospérer : 50 000 petites entreprises sont nées...

Rentré en France, il intègre Rhône-Poulenc à 29 ans ; quelques années plus tard on l'envoie au Japon où il

découvre une nouvelle forme de gouvernance, où les gens sont associés au projet : c'est le management participatif. Après Tokyo, Hong-Kong, il travaille avec la Chine qui s'ouvre au libéralisme : des conditions de production et de sécurité déplorables, aucune règle... Rachat de concurrents chinois, mais peut-on y maintenir le même fonctionnement ? Engagement dans le développement durable, cela a un coût mais on reprend des parts de marché, et les autres doivent s'aligner. « *Il n'y a pas de fatalité, explique-t-il, on ne peut pas dissocier entre ce que l'on est et ce que l'on fait* ».

## Des doutes...

A son retour en France, il devient responsable de la branche pharmaceutique, où il connaît beaucoup de pression et où il expérimente la dureté dans le management.

En désaccord, il quitte l'entreprise en 2004, et parle d'un « *temps de désert*... Et le doute s'installe, « *je ne suis peut-être pas fait pour cela* », mais, sur ce chemin aride, le premier appel se renouvelle. Il sera dirigeant et pasteur ! « *Se jouait là, l'unité entre le dirigeant et le chrétien que je suis* ». En même temps, il se ressource dans le mouvement Fondacio, pour construire un monde nouveau : « *Aimer l'entreprise, diriger en aimant les gens, c'est marcher vers une unité de vie* ».

## L'expérience d'Armor

On cherchait quelqu'un capable de fédérer des équipes autour d'un projet... C'est ce qui m'a touché et depuis, je dois dire que j'expérimente un grand bonheur : l'unité dans ma vie. « *J'éprouve la même densité de présence du Christ dans mon bureau que dans une chapelle* ». Je ne milite pas pour une entreprise chrétienne, il faut respecter le type de structure mais mettre en place des solutions cohérentes pour que les talents se réalisent.

Notre secteur d'activités porte sur les encres, les rubans, les cartouches d'impression. Quel sens y donner ? C'est l'engagement militant de recyclage : par exemple la marque de cartouche OWA qui protège l'environnement... En ce qui concerne la production, nous avons revu les process, maîtrisé les produits chimiques et rendu les effluents plus sains. Pour sauvegarder les emplois la robotisation s'est

faite sans licenciements, grâce à la création d'une université interne qui forme des pilotes de robots. Le développement de filaments 3D éco-conçus est né d'une réflexion sur le recyclage de déchets plastiques. Des projets comme celui de chargeurs solaires pour les téléphones en Afrique motivent les salariés car l'économie rejoint l'homme et donne du sens au travail. En même temps, nous essayons de maintenir un dialogue de qualité, basé sur la confiance. Fixer l'enjeu de l'année, établir une feuille de route, chiffrer ensemble les objectifs, permet aux collaborateurs de s'épanouir, on est à leur service pour qu'ils réussissent.

Pour moi, l'entreprise ce n'est pas du chiffre mais une communauté humaine. Depuis 2014, le capital s'est ouvert aux salariés (300 salariés actionnaires). Une communauté où l'on se sent bien. Pourquoi êtes-vous chez Armor ? Pourquoi y restez-vous ? Ce qui s'exprime dans les réponses, c'est son humanisme : la volonté de partager l'information, de ne pas faire d'ombre aux autres, de s'engager, d'innover, d'avoir le sens du client.

Cette communauté de salariés s'est ouverte il y a quelques temps aux personnes handicapées : 60 salariés

malentendants, en fauteuil, ..., sont venus renforcer l'esprit de solidarité et réveiller le meilleur en chacun.

« *Quand on vient me montrer ce qu'une personne handicapée a fait, ma première réaction est de rendre grâce, c'est une certaine forme d'adoration... Quand, dans une réunion avec les syndicats, on se trouve en phase... Merci Seigneur !* »

Pour Hubert de Boisredon, il n'y a pas la journée de travail d'un côté et la prière et la vie de foi de l'autre. Il explique que l'avion, le taxi, l'ascenseur, le bureau sont ses lieux de louange et l'eucharistie du dimanche le sommet de cette communion au Christ.

Un témoignage incarné et assez rare dans ce milieu des affaires. Pourtant quelques-uns se rassemblent pour réfléchir et célébrer leurs réussites de dirigeants-pasteurs ! En se remémorant son parcours, Hubert de Boisredon a en tête la phrase prononcée par le prêtre au jour de sa Confirmation : « *Que le Seigneur révèle en toi ce qu'il y a de meilleur !* », c'est bien là, la vocation de tout baptisé. ■

Isabelle Nagard



## En recherche de sens et d'unité, ils participent aux EDC

**En Eglise, des chefs d'entreprise et cadres dirigeants se rassemblent au sein du mouvement des « EDC ». Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens réunissent 3000 personnes à travers la France, dont plus de 1000 en Loire-Atlantique. Rencontre avec leur responsable diocésain, Pascal Reymond :**

Le mouvement s'adresse aux personnes en situation de responsabilité économique et managériale, quelque soit la taille de l'entreprise, le secteur d'activité. Ces personnes se trouvent souvent confrontées à la « solitude » du dirigeant et ont parfois du mal à s'octroyer des temps de recul et de relecture nécessaires pour concilier vie professionnelle, familiale, personnelle et spirituelle.

Chaque équipe comprend une dizaine de personnes (il en existe une à Saint-Nazaire et onze à Nantes) et s'organise comme elle le souhaite en développant un thème par réunion ou un thème plus large sur l'année. Le mouvement propose des formations, (une rencontre

est organisée à Angers le 27 janvier pour approfondir la pensée sociale chrétienne). La vie du mouvement est rythmée par les Assises nationales, tous les deux ans, elles se tiendront bientôt à Strasbourg.

« *Pour ma part, explique Pascal Reymond, j'ai longtemps participé à des associations professionnelles qui m'ont enrichi de compétences techniques nouvelles, mais je voyageais beaucoup et par manque de temps j'ai finalement arrêté. Il y a six ans j'ai eu envie de recréer des liens mais, cette fois, pour échanger sur le fond des choses, sur le sens de mon engagement professionnel. J'ai alors intégré une équipe et depuis le mois d'octobre je suis responsable du mouvement. En cas de difficultés, les EDC sont un lieu d'expression privilégié, on peut prendre le temps d'écouter, de comprendre les problématiques et alors on peut s'épauler...* » ■

Isabelle Nagard