

LA CONVERSATION

Pierre Guillet

« L'entreprise est un vrai lieu de vie, de **partage**, de fraternité »

Les Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC)
réunissent leurs assises nationales du 15 au 17 mars
à Bordeaux, sur le thème « Réenchantons le travail ! ».

Pour leur président Pierre Guillet,
la transparence est la clé pour créer la confiance
dans l'entreprise et résister aux coups durs.

*Recueilli par Marie Dancer et Nicolas Senèze
Photos : Bruno Fert pour La Croix L'Hebdo*

POURQUOI LUI

« Je n'aime pas du tout l'expression "bourreau de travail" », confie sans détour le « patron des patrons chrétiens » qui, depuis quinze ans à la tête d'une petite entreprise industrielle et lui-même fils d'un entrepreneur et d'une infirmière libérale également élue locale, baigne depuis son enfance dans le travail. Président, depuis 2022, des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC), qui réunissent du 15 au 17 mars leurs assises nationales à Bordeaux sur le thème « Réenchantons le travail ! », il a vu évoluer les attentes des salariés sur la question mais reste persuadé que même les jeunes générations ne rechignent pas à la tâche, pourvu qu'on respecte leur liberté pour construire un projet et collaborer au « bien commun ».

ous êtes président des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC) et patron, mais vous avez eu une vie avant de devenir entrepreneur...

J'ai commencé ma carrière dans la finance, dans un fonds d'investissement régional basé à Angers (Maine-et-Loire). J'aidais les PME à investir ou à financer leur transmission. C'était un choix, car j'aimais les chiffres, et cette découverte des PME m'a, à la fois, passionné et beaucoup marqué. D'autant plus que l'entrepreneuriat était déjà présent dans ma vie à travers mes parents.

Racontez-nous...

Mon père avait une petite entreprise spécialisée dans l'accastillage, la réparation, l'hivernage puis la remise à l'eau des bateaux... Avec mon frère, nous l'aidions pendant l'été et nous sommes devenus très bricoleurs ! Notre mère, elle, était infirmière libérale et conseillère municipale de Guérande (Loire-Atlantique), avant d'être élue maire de Mesquer, la commune voisine. Elle jonglait entre ses tournées de soins et ses missions d'élue.

Que reprenez-vous de cette période ?

Ma sœur, mon frère et moi étions très heureux ! Nous avons grandi avec des parents très occupés, mais qui nous associaient à leurs activités. Nous avons vu très tôt ce qu'était le travail, sans jamais en souffrir. Tous deux aimaient leur travail, ceux avec qui ils travaillaient et, bien sûr, leurs enfants ! C'est pour cela, sans doute, que je n'aime pas du tout l'expression « bourreau de travail ».

Vous-même, avez-vous toujours eu envie d'entreprendre ?

J'ai emprunté cette voie à la suite d'un long cheminement. Mon père est décédé prématurément, à 64 ans, alors qu'il avait commencé à céder son entreprise. J'ai pour cela été libéré des

obligations militaires afin de gérer sa succession et mettre un terme au processus de cession qui se passait mal. Avec ma mère, nous avons poursuivi l'activité jusqu'à retrouver un repreneur sérieux, ce qui s'est fait en quelques mois, et aujourd'hui l'entreprise existe toujours.

J'en garde le souvenir d'une période intense car j'avais, au même moment, décroché mon premier poste dans le fonds d'investissement qui m'occupait toute la semaine, et où j'avais tout à apprendre. Le week-end, je mettais mon bleu de travail pour m'occuper des bateaux... Un jour, un voisin et concurrent de mon père est venu me dire : « Pierre, si tu en as besoin, je suis à ton service. » Il m'a aidé à mettre des bateaux à l'eau pendant toute la saison. Il est devenu un ami. Cet épisode, ce « petit miracle », a agi comme un révélateur pour moi : dans la vie des entreprises, il y a des personnes capables de s'entraider dans les coups durs, et c'est formidable.

Vous n'avez jamais songé à prendre la suite de votre père ?

J'ai senti à ce moment l'envie d'être un jour entrepreneur. Mais je voulais découvrir d'abord des entreprises plus grandes, avec toutes les fonctions : comptabilité, marketing, finance, commercial... Après mon mariage, nous sommes partis vivre en région parisienne où j'ai occupé pendant quinze ans plusieurs métiers dans la finance.

Ma première occasion de racheter une entreprise n'est pas allée à son terme. Mais je m'y étais formé et, comme j'avais lâché mon emploi de salarié, j'étais libre et face à un océan de possibilités. J'ai décidé de regarder cette situation potentiellement vertigineuse comme une opportunité. Cela m'a conduit à m'interroger sur mes propres talents, ce que l'on fait rarement car, souvent, on se laisse guider par le flux des rencontres, des études, du premier emploi qu'on décroche, sans forcément chercher à savoir s'il correspond vraiment à ce qu'on veut ou ce qu'on aime.

Sur quoi cela a-t-il débouché ?

J'étais bricoleur, j'aimais les chiffres et le commerce, mais sans être un créatif avec une idée géniale justifiant de créer ma propre affaire. J'ai

donc cherché à reprendre une entreprise fabriquant des produits techniques, quel que soit le secteur. J'en ai identifié 200, puis 40. Sur ces 40, j'ai reçu trois réponses de patrons prêts à céder leur affaire. Mon choix s'est alors simplement porté sur l'entreprise du premier qui a répondu à mon offre, spécialisée dans la détection des fuites de gaz. J'ai appris ensuite que ma proposition financière n'était pas la plus élevée, mais qu'il m'avait choisi parce qu'il avait confiance en moi. Cela a été une sacrée leçon sur la confiance dans la vie en entreprise, que j'ai à nouveau expérimentée par la suite. Quelques années plus tard, en effet, j'ai racheté une autre société, qui avait conçu un logiciel de détection des plaques d'immatriculation. Là encore, l'affaire a pu aller à son terme grâce à la relation de confiance avec le couple de cédants, avec qui j'ai par la suite créé d'autres activités !

J'ai réuni les deux sociétés dans une seule entité, Heslon, basée à Achères (Yvelines), avec une activité en quatre parts quasi égales : détection de fuites de gaz, contrôle de la pollution, gestion de la ventilation, et dématérialisation des accès dans les parkings.

Quelles leçons avez-vous tirées de ces épisodes successifs ?

Ce qui est vraiment beau dans la vie de l'entrepreneur, ce ne sont ni les chiffres ni les modèles d'affaires, mais toutes ces rencontres, ces histoires entremêlées qui permettent de tisser de véritables liens.

C'est aussi valable pour la relation aux salariés, fondamentale à mes yeux, alors que l'on a souvent tendance à les opposer au dirigeant. La PME est un modèle d'adaptabilité, mais qui ne marche que si une équipe s'entend bien. Quand il y a des coups durs de l'extérieur, c'est la réaction de l'intérieur qui compte.

Par exemple ?

La pandémie de Covid-19 nous a percutés alors que nous étions en pleine croissance et que nous lancions notre filiale au Canada, après celle de Suisse. Coup sur coup, deux clients pesant 30 % de notre chiffre d'affaires ont rompu leur contrat. Nous avons dû placer des salariés en chômage partiel, avant de nous résoudre à licencier.

« Un jour,
un voisin
et concurrent
de mon père
est venu me dire :
“Pierre, si tu en as
besoin, je suis
à ton service.”
Cet épisode,
ce “petit miracle”,
a agi comme
un révélateur
pour moi. »



**Entrepreneurs
et Dirigeants
Chrétiens
(EDC)**

Organisation œcuménique créée en 1926, les EDC sont issus de la Confédération française des professions, qui regroupaient alors des syndicats d'employeurs chrétiens décidés à « réintégrer dans le monde des affaires la morale et la conscience ». Ils revendiquent 3 700 dirigeants d'entreprises de toutes tailles et tous secteurs d'activité. La vie d'équipe se structure autour d'une dizaine de personnes partageant une fraternité professionnelle et de foi. Pierre Guillet, leur président, voit les assises nationales du mouvement plus de 2 500 entrepreneurs et dirigeants réunis à Bordeaux, du 15 au 17 mars, comme une dynamique pour « éviter l'écueil de l'entre-soi et construire une économie saine, vertueuse, où nous partageons les fruits ».

Je n'oublierai jamais ces moments éprouvants, quand j'ai reçu chaque personne concernée. Elles ont compris qu'il s'agissait de préserver l'entreprise dans son ensemble, ce bien commun qui nous dépasse toutes et tous, et j'ai lu leur accueil des événements comme un fruit de la relation nouée avec chacune d'entre elles. Heureusement, elles ont très vite retrouvé du travail ensuite.

Et parce que la vie réserve toujours des surprises, c'est à ce moment-là, le pire traversé par mon entreprise qui n'avait jusqu'ici connu que la croissance, que j'ai été appelé à prendre la tête des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC).

J'ai donc dû discerner aussi cet appel et compris combien les vies sont entremêlées : on n'est pas d'un côté responsable d'un mouvement et de l'autre entrepreneur, mais les deux en même temps, et tous les jours. Un peu, finalement, comme ma mère, à la fois infirmière libérale et élue dans une petite collectivité, toujours en prise avec le terrain.

C'est aussi pour être en prise avec le terrain que vous avez embauché des détenus ?

Là encore, c'est une affaire de rencontres et de dialogue. J'avais proposé aux collaborateurs de nous impliquer dans le développement d'un potager urbain, situé juste à côté de l'entreprise. J'y ai fait la connaissance d'un homme qui avait un atelier dans la prison de Poissy. Il m'a proposé de le visiter et, en sortant, j'ai dit à mon directeur technique que je voulais faire la même chose. Il a fallu neuf mois d'échanges avec les salariés d'Heslon pour dépasser les a priori et emporter leur adhésion. Je ne voulais forcer personne. C'est ainsi que nous avons à notre tour monté un atelier au sein de la prison et embauché notre premier détenu qui se faisait appeler... Jésus ! Une personne condamnée à perpétuité, suivie par un deuxième embauché avec qui les choses se sont très vite tendues. C'était un ancien caïd qui avait brassé beaucoup d'argent et qui se considérait comme exploité à l'atelier. L'aventure avec Jésus, au contraire, a duré quatre ans. Je me suis résigné à y mettre un terme quand, là encore, les tensions sont devenues trop fortes.

Au final, cela a été une opération économique négative car on y a employé beaucoup de temps

et d'argent. Mais, humainement, cela a été formidable et incroyable. Je me suis lié d'amitié avec Jésus. Il avait besoin d'être aidé. Au début, je croyais que l'aider consistait à le faire sortir de prison ; aujourd'hui, j'ai compris que c'était d'avoir été présent à un moment de sa vie, et que d'autres le feront après moi.

Votre décision d'ouvrir le capital de l'entreprise aux salariés remonte-t-elle à cette période ?

Oui, et c'était un chemin tout nouveau qui s'ouvrait pour moi qui, jusque-là, avais toujours voulu être seul à la barre et n'avais jamais redouté « la solitude du dirigeant ». Aujourd'hui, le processus est enclenché. Mon directeur technique est entré cet été au capital. D'autres ont la même intention et nous allons bientôt recommencer.

La démarche est d'autant plus intéressante que les salariés s'imaginent souvent qu'il y a plein de choses secrètes que les dirigeants occultent volontairement dans l'entreprise. Moi, j'ai toujours fonctionné à livre ouvert. Tous les mois, je communique sur le chiffre d'affaires, mais aussi sur le résultat car c'est cet indicateur qui permet de faire comprendre, mois après mois, si notre activité nous fait gagner ou perdre de l'argent. La transparence est la clé si

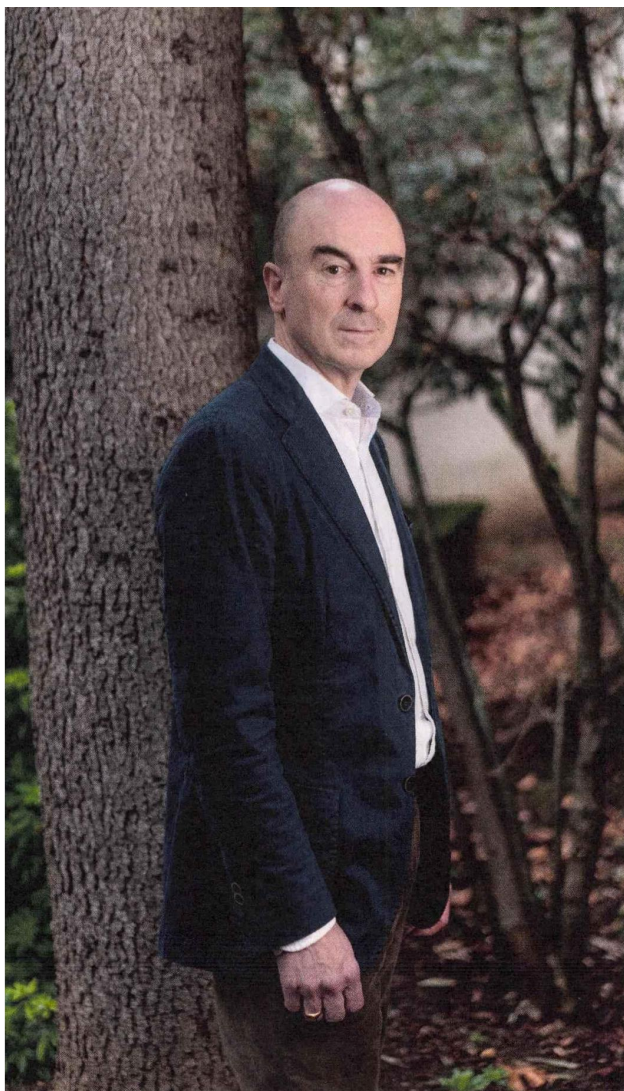
on veut éviter de créer de la défiance et pallier le déficit de culture économique.

Le rôle du dirigeant est de présenter des choses très concrètes pour montrer comment un travail réalisé se transforme en un possible résultat qui va permettre les investissements de demain, la rémunération et les primes pour les collaborateurs et, pourquoi pas, un dividende pour ceux qui sont actionnaires. Cela permet aussi de payer des taxes et des impôts pour faire vivre le pays. En parler me rapproche des salariés : ils sont très demandeurs.

Est-ce que vous êtes aussi « transparent » sur votre foi ?

Bien sûr ! Il n'est pas question pour moi de jouer des rôles différents dans la vie personnelle d'un côté, et dans l'entreprise de l'autre. Chacun est une seule et même personne. Aux EDC, nous sommes très sensibles à cette double dimen-

« En entreprise,
la place
du dialogue
est centrale.
Quand les gens
ne se parlent pas,
cela crée des silos
alors que nous
avons besoin
de passerelles ! »



Plus largement, quelle place accordez-vous au dialogue dans l'entreprise ?

Elle est centrale. Quand les gens ne se parlent pas, cela crée des silos alors que nous avons besoin de passerelles ! En entreprise, cela passe par des moments de convivialité. La participation des collaborateurs au jardin potager urbain voisin en fait partie. Je peux aussi mentionner nos soirées jeux de société, une fois par trimestre, ou encore le groupe de footing hebdomadaire... Dans ces moments partagés, il n'y a plus ni patron ni salarié. Cela suscite parfois de belles amitiés professionnelles : l'entreprise est un vrai lieu de vie, de partage, de fraternité – un mot laïque qui fait partie de la devise républicaine, et que je mets volontiers en avant !

C'est valable évidemment au niveau d'un pays. Pourtant, en France, nous aimons bien opposer les gens et définir des camps, alors que, dans tous les domaines, nous avons un besoin vital de collaboration. Nous ne sommes pas d'accord tout le temps, certes, mais nous pouvons trouver des espaces communs où nous rejoindre, où trouver des points de convergence. Cet état d'esprit a besoin d'être cultivé au quotidien.

Et c'est pareil aussi aux EDC : ce n'est pas parce que nous sommes membres d'une association chrétienne que tout le monde est d'accord, je peux vous dire que ça tire et c'est normal : de mon point de vue, plus c'est dur, plus nous sommes sur la bonne voie. Rechercher la facilité, c'est se tromper de chemin.

Pierre Guillet,
le 9 février dernier,
au siège parisien
des Entrepreneurs
et dirigeants chrétiens.

sion d'authenticité et d'alignement dans tous les domaines de sa vie. Ce n'est pas parce que nous sommes dans un État laïque qu'il faut cacher sa foi et sa manière de la vivre. Il m'arrive de parler de ma foi dans ma vie professionnelle, sans chercher à faire du prosélytisme. Par exemple lorsqu'un collaborateur traverse une situation personnelle difficile. J'ai même parfois l'occasion de dire très explicitement à la personne que je prie pour elle, quelles que soient ses propres convictions. C'est toujours très bien accueilli. Quand j'ai été sollicité pour prendre la présidence des EDC, j'en ai bien sûr parlé à ma famille. J'ai aussi interrogé quelques salariés. Tous ont répondu qu'ils me soutenaient. L'une m'a même dit qu'elle était fière de ce que je faisais. Je ne m'y attendais pas : cela lui est venu comme ça et m'a vraiment donné envie d'y aller, même si c'était le plus mauvais moment professionnel de ma vie d'entrepreneur !

Et le pardon en entreprise ? C'est le thème d'un des ateliers organisés aux assises des EDC...

C'est possible, et c'est même souhaitable parce que cela crée de beaux fruits. Ma conviction est qu'il ne faut surtout pas hésiter à être l'organisateur du pardon entre des personnes qui, souvent, se sont chacune monté la tête. C'est sur le pardon que l'on peut construire l'après, fonder la suite. Si on ne se pardonne pas, comme dans les familles, on laisse se créer progressivement des différends qui, au fil du temps, deviennent de vraies oppositions.



Il m'est déjà arrivé de demander à deux collaborateurs de se demander pardon, en ma présence. Un homme et une femme, un senior et une jeune. Je peux témoigner qu'ils se sont demandé pardon. Et cela a vraiment libéré beaucoup de choses derrière.

Le thème des assises de cette année est « Réenchantons le travail ! ». On parle beaucoup de crise du sens au travail, de désengagement des collaborateurs... Est-ce quelque chose que vous observez dans votre entreprise ?

Le rapport au travail varie selon chaque individu. Je pense à cet ancien salarié de 66 ans qui avait pris sa retraite, avant de revenir chez nous, quelques années plus tard, comme auto-entrepreneur pour nous donner un coup de main quelques jours par semaine. Il a beaucoup d'autres passions à côté, mais est content de travailler encore un peu, à un rythme qu'il choisit. J'ai un autre salarié auquel je laisse le maximum d'autonomie car il a choisi la voie de l'intrapreneuriat, c'est-à-dire qu'il vit sa fonction au sein de l'entreprise comme un entrepreneur. Enfin, je pense à une autre personne, viscéralement attachée à l'entreprise, tout en étant à l'aise dans un rôle plus classique de salariée.

Ceci étant dit, il est vrai que les plus jeunes ne s'intéressent peut-être plus comme nous à leur carrière en tant que telle, ni seulement à leur salaire. Leurs critères sont plus diversifiés : ils veulent beaucoup plus de liberté dans leur activité, pouvoir travailler à distance, choisir leur volume horaire... Une fois qu'on s'est mis d'accord avec eux, on peut construire un projet ensemble. Tous les jeunes sont partants pour faire partie d'un projet. Les jeunes voient aussi leur vie professionnelle de manière moins linéaire que nous. Parmi mes quatre enfants, une de mes filles avait commencé à travailler, jusqu'à ce qu'elle reçoive un appel pour se mettre au

« Aujourd'hui, je vois des jeunes qui font des choses incroyables : à leur âge, je n'avais pas la même audace ! »

service des pauvres. Elle est partie un an et demi à Maurice avec les Missions étrangères de Paris, où elle a vécu plein de choses avec ceux à qui elle avait décidé de donner du temps. Je suis fier d'elle parce que je n'aurais jamais fait ça à son âge ! Aujourd'hui, je vois des jeunes qui font des choses incroyables : je n'avais pas la même audace !

Répondre « oui » à l'appel des EDC, « au pire moment de votre vie d'entrepreneur » comme vous le disiez, ce n'était pas de l'audace ?

J'ai répondu « oui » après avoir reçu le soutien de ma famille, et en écho aussi à cette phrase dans l'Évangile de saint Matthieu : « Viens, suis-moi » (Mt 19, 21). Dans les Évangiles, j'ai toujours trouvé les apôtres un peu « fous », en quelque sorte : ils lâchent tout, renoncent à tout, à leur famille, à leur activité, à leur maison... Moi, je me disais que je n'étais pas capable de donner ainsi toute ma vie au Christ.

Mais j'ai compris que l'on n'était pas forcément appelé à tout donner. « Viens, suis-moi », c'est aussi « donne ce que tu peux, à ta mesure ». Et moi, ma mesure, c'était de renoncer à toutes mes autres responsabilités pour me consacrer aux EDC, mais pas d'abandonner ma famille et mon travail qui me nourrissent et nourrissent mon engagement. Cet appel, c'était aussi un appel de l'Esprit Saint à suivre le Christ avec mes petits moyens, mes petites disponibilités.

Je suis de plus en plus convaincu que tous, chrétiens ou non, nous sommes sur un chemin de conversion, avec un parcours, un rythme, des dénivelés différents pour chacun. La conversion, c'est tout le temps, tous les jours. C'est avoir la clairvoyance sur tous les choix, les enjeux et les décisions que l'on prend. En sachant que le Seigneur va pourvoir à nos besoins. C'est ainsi que je vis mon engagement au jour le jour, comme un appel à la conversion. ☺