

Pierre Guillet, EDC : "Plus on met de bienveillance dans les affaires, plus on les rend pérennes"

Le nouveau président des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens fait de sa foi le moteur d'une "écologie humaine", "soucieuse de dignité"



Pierre Guillet, président des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens - Photos par Olivier Roller



“On ne peut pas être un bon chrétien le dimanche et être un mauvais chrétien le lundi.” Président depuis mars dernier des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens, Pierre Guillet explique ainsi l’essence de son mouvement. Celui-ci, qui compte 3 500 membres – dont des PDG du CAC 40 – organisés par équipes, vise à aider le dirigeant chrétien à réconcilier sa vie professionnelle avec sa foi en donnant toute sa place à la “dignité” de l’humain. En s’inspirant de la doctrine sociale de l’Église, l’organisation pose les jalons d’un management d’entreprise chrétien, mettant l’accent en particulier sur la participation et le principe de subsidiarité qui vise à reconnaître le “talent” des collaborateurs. En prise avec les problématiques du monde contemporain, les EDC prônent une “écologie humaine”, pour qui l’humain n’est pas le problème mais la solution. Pierre Guillet se montre aussi catégorique en affirmant que “plus on met de la bienveillance dans les affaires, plus on les rend

pérennes”. Une vision par trop angélique de la vie économique ? “Nous ne sommes pas Bisounours, mais pragmatiques et opérationnels”, rétorque-t-il, admettant qu’après consultation des collaborateurs et parfois le recours à la prière, c’est toujours au dirigeant qu’il appartient in fine de trancher.

Propos recueillis par Philippe Plassart

Le mouvement des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC) est une émanation du patronat français qui, à la fin de la Seconde guerre, s’est séparé en deux. D’un côté un groupe syndical qui est devenu le CNPF [Conseil national du patronat français, ndlr], avec la volonté de discuter avec l’État et d’influencer la politique, et de l’autre côté un groupe complètement apolitique qui cherche à donner du sens à l’activité patronale, à aider les patrons à collaborer avec leurs salariés et les nourrir spirituellement en tant que chrétiens et employeurs. Pour entrer aux EDC, il faut être sur un chemin de foi chrétienne – c’est la dimension spirituelle – et il faut avoir la main sur un budget et une responsabilité humaine en étant “chargé d’âmes” à l’égard de collaborateurs, ces deux derniers critères renvoyant à la définition d’entrepreneur ou de cadre dirigeant dans une entreprise. Ce qui veut dire que des vrais indépendants travaillant seul ne sont pas dans la cible des EDC, même s’il peut en avoir chez nous.

“Il est déjà difficile d’être entrepreneur, mais encore plus d’être entrepreneur et en plus chrétien. Il y a beaucoup d’injonctions contradictoires”

Notre identité chrétienne est inscrite dans notre nom, c’est cette force qui nous donne une très grande liberté. Il est déjà difficile d’être entrepreneur, mais encore plus d’être entrepreneur et en plus chrétien. Il y a beaucoup d’injonctions contradictoires : un entrepreneur doit faire face à tous les dérèglements qui existent tant sur le plan économique (sourcing des approvisionnements, négociation tarifaire) que social (difficulté à garder les jeunes recrues en particulier). Or face à toutes ces problématiques, le dirigeant est seul. Il peut certes avoir des échanges dans des mouvements associatifs ou syndicaux, mais il trouve plus aux EDC une équipe entretenant des relations fraternelles entre une dizaine de personnes qui partagent la même expérience de dirigeant. Ils peuvent s’en remettre aux autres via l’entraide et la prière, pour accompagner cette solitude et dépasser les difficultés en se portant en tant que chrétien vers l’espérance. Nous sommes à la fois dans le court terme et dans l’infini. Croyants, nous n’agissons pas dans l’instant mais nous sommes contributeurs d’une vie qui s’inscrit dans l’éternité. Cela nous amène à relativiser à cette aune les problèmes du moment.

L’équipe à la base

La situation économique actuelle réveille chez certains entrepreneurs des questions anthropologiques sur la place de l’humain dans l’entreprise et sur la manière de donner à chacun sa place dans l’entreprise, base pour fédérer les collaborateurs autour d’un projet, d’une “raison d’être”. Une entreprise qui n’a pas défini sa contribution singulière au monde est menacée un jour ou l’autre de se cogner dans un mur. Le dirigeant chrétien dans une telle démarche s’en remet à la prière pour prendre ses décisions qu’il essaie d’éclairer le plus souvent possible par sa foi. Il va sans arrêt se demander si la décision est ajustée à ses

convictions spirituelles. Les motivations du dirigeant chrétien sont d'unifier sa vie, c'est-à-dire d'être soi-même tout le temps, y compris dans sa vie professionnelle.

“Le dirigeant chrétien s'en remet à la prière pour prendre ses décisions qu'il essaie d'éclairer le plus souvent possible par sa foi. Il va sans arrêt se demander si la décision est ajustée à ses convictions spirituelles”

Ne pas être un bon chrétien le dimanche et un mauvais chrétien le lundi. Cette unité de vie renvoie à une reconversion personnelle qui passe par une remise en cause de la foi chaque jour de la semaine. Une telle démarche n'a rien d'évident, ce qui explique que beaucoup de dirigeants chrétiens nous rejoignent pour parler avec d'autres de leurs difficultés. L'équipe, composée d'une dizaine de personnes, se réunit autour d'un responsable et d'un conseiller spirituel une fois par mois, en soirée en général. Cette réunion se décompose en trois temps, un premier temps de prière, un deuxième temps d'approfondissement d'un thème et un troisième temps de partage plus personnalisé. Cette équipe va apprendre à se connaître progressivement, si bien qu'un climat de confiance s'instaure entre les membres permettant de soulever les vraies questions. De tels lieux entre pairs offrant une telle qualité d'écoute et de partage ne sont pas si nombreux que cela. Les membres du groupe ne sont pas dans le calcul ou des discours préfabriqués, mais “en vérité”. Et ils sont complémentaires, ce qui débouche parfois sur une véritable entraide.

La spécificité du dirigeant chrétien

Autrefois, vivre sa foi pouvait se résumer à aller dans un lieu de culte, à participer éventuellement à une retraite et à transmettre sa foi à ses enfants. Quid de la dimension travail ? Le Pape François se réfère aujourd'hui très souvent au monde du travail, ne serait-ce que parce que le travail occupe beaucoup de place dans nos vies. Si on est chrétien, on va avoir dans ses journées des moments où l'on va être amené à devoir prendre des décisions au regard précisément de sa foi, qui ne peut être mise de côté. Ainsi, si on est amené à devoir licencier un collaborateur, il y a plusieurs façons de le faire, et le fait d'être chrétien amène à s'attacher particulièrement au devenir de la personne et à l'accompagner. Avec en toile de fond l'intérêt du collectif, du bien commun et de la pérennité de l'entreprise. La personne que l'on licencie n'est pas nécessairement le maillon faible. Si un choix est possible, la solution peut même être de préserver le maillon faible. C'est typiquement une relecture chrétienne d'une décision de management.

“Si on est amené à devoir licencier un collaborateur, il y a plusieurs façons de le faire, et le fait d'être chrétien amène à s'attacher particulièrement au devenir de la personne et à l'accompagner”

Ce que l'on cultive beaucoup aux EDC, c'est le rapport à la fragilité. Cette dernière s'exprime de plusieurs façons, le dirigeant lui-même ayant sa propre fragilité qui, lorsqu'il ose la mettre à nu, le fait progresser et entraîne l'ensemble de son équipe vers un projet rassembleur. Le dirigeant chrétien admet qu'il n'est pas parfait et accepte de se remettre en cause. La pire erreur est de s'obstiner dans une mauvaise direction. La spécificité du dirigeant chrétien va jusqu'à la reconnaissance de sa propre fragilité. On n'est pas dans le modèle du patron indestructible, sûr de lui et infaillible. Aujourd'hui le dirigeant peut être fragile, victime lui-même de maladie professionnelle, stressé par le souci de faire les salaires de ses collaborateurs chaque mois.

L'outil du discernement

Pour autant, les entreprises représentées aux EDC par leur dirigeant ne sont pas moins rentables que les autres. Au contraire, cette recherche de rentabilité y est perçue comme le gage de la pérennité de l'entreprise, des emplois et des salaires. Dans la gestion de nos entreprises, nous intégrons toutefois cette fragilité en ouvrant des postes, dans une démarche véritablement inclusive, aux personnes les plus éloignées du monde de l'emploi – des handicapés, des seniors dont plus personne ne veut ou des jeunes sans qualification. Autrefois, durant mes études à l'école de commerce, on apprenait qu'il ne fallait pas faire de sentiment dans les affaires.

“Nous ne sommes pas des Bisounours, nous sommes pragmatiques et opérationnels. Notre arme, c'est le discernement qui permet de mettre en perspective des décisions à prendre. Et le discernement doit être éclairé par l'association des collaborateurs à la décision”

Aujourd'hui, je clame que plus on met de la bienveillance dans les affaires, et plus on les incarne, plus on les rend pérennes car on crée un lien incroyablement différent avec les clients et les collaborateurs. Certes, cela peut empêcher de faire de façon opportuniste des affaires sur le court terme, mais sur le long terme, cette ligne est gagnante car elle est appréciée par tous. Nous ne sommes pas des Bisounours, nous sommes pragmatiques et opérationnels. Notre arme, c'est le discernement qui permet de mettre en perspective des décisions à prendre. Et le discernement doit être éclairé par l'association des collaborateurs à la décision pour en avoir tous les éléments. La gouvernance, c'est tout simplement partager la décision, c'est-à-dire discuter à plusieurs avec les parties prenantes avant que le patron ne tranche in fine.

L'appui de la doctrine sociale de l'Église

Le patron chrétien va s'appuyer sur la pensée sociale chrétienne qui est issue d'une encyclique, la doctrine sociale de l'Église, et de textes protestants qui ont été ajoutés. On y définit six principes sous un principe chapeau qui est la dignité de la personne. Le travail rend digne. À titre d'illustration, j'ai créé un emploi dans une prison pour un condamné à perpétuité, lui permettant ainsi d'être contributeur à la société. Au-delà de ce cas spécifique, cette dignité est très importante. Toute personne doit se sentir utile, faute de quoi elle se sent en marge et exclue. Donner une dignité aux personnes, c'est les inclure dans la société.

“Le travail rend digne, toute personne doit se sentir utile, faute de quoi elle se sent en marge et exclue”

Le deuxième principe important est le bien commun, qui ne se réduit pas à l'intérêt général, lequel n'est souvent que le regroupement des intérêts privés. Le bien commun est ce qui rassemble. Comment partageons-nous les ressources attribuées par la création ? Ensuite, il y a la participation et la solidarité, qui permettent de définir la façon de coopérer dans l'entreprise. Il y a enfin la destination universelle des biens, qui pose la question de l'accumulation dans le cadre d'une juste évaluation des besoins.

Reste enfin la subsidiarité, qui est l'inverse de la délégation, cette dernière consistant à confier une part de sa responsabilité à autrui. La subsidiarité vise à donner la capacité à quelqu'un au plus bas possible de l'échelle de se révéler de façon à développer son autonomie dans sa mission, le responsable venant en soutien de cette démarche via par

exemple des actions de formation. C'est, je le souligne au passage, l'un des principes fondateurs de l'Europe. La mise en œuvre de ce principe engage fortement le dirigeant. Cela passe par une identification des talents de chaque collaborateur et des mises en situation permettant à ces talents de se déployer. Ce que l'on vient chercher aux EDC, c'est le travail approfondi autour de ces principes, pour nourrir les réflexions de l'entreprise et passer à l'action via l'étude des textes fondateurs ou des cas d'école.

La force de la conviction

Par rapport aux discours managériaux sur la bienveillance ou les références aux valeurs de l'entreprise ou sa responsabilité sociale, qui sont souvent mis en avant dans une démarche marketing, notre approche repose sur un vécu s'appuyant sur plusieurs cercles : les collaborateurs, les parties prenantes, les territoires. Je ne dénigre pas la RSE, qui reste un bon début en termes d'intérêt à porter aux autres et d'impact positif que l'on peut avoir sur son environnement. Mais à mes yeux, ce n'est pas suffisant pour embarquer tout le monde dans un tel projet. La différence principale avec une démarche chrétienne, c'est la force des convictions que nous incarnons et dont nous témoignons en tant que dirigeants grâce à notre foi. C'est aussi la capacité que nous avons de nous remettre en cause puisque dans la prière, nous mettons nos décisions – et donc aussi nos erreurs – dans les mains de l'Esprit saint. Il faut savoir reconnaître ses torts et savoir demander pardon, ce qui permet de reconstruire. C'est l'essence même de la démarche chrétienne.



"La RSE reste un bon début en termes d'intérêt à porter aux autres et d'impact positif que l'on peut avoir sur son environnement. Mais à mes yeux, ce n'est pas suffisant pour embarquer tout le monde dans un tel projet"

On est dans un pays laïc et je ne fais aucun prosélytisme dans mon entreprise, par contre je vis ma foi en toute simplicité et humilité. Mes collaborateurs sont de confessions multiples ou non croyants. Pour autant, ce dont je suis sûr, c'est qu'ils sont très fiers de travailler dans une entreprise dont le patron ne se cache pas d'être chrétien. Une entreprise est un lieu où l'on doit savoir vivre ensemble, et surtout quand les spiritualités de ses membres sont différentes. Un chrétien ne revendiquera pas un lieu dans l'entreprise pour prier puisqu'il peut prier n'importe où et n'importe quand de façon très simple, une prière pouvant n'être

que quelques mots avant une réunion importante par exemple. Vivre sa foi dans l'entreprise au quotidien doit pouvoir se faire de façon transparente.

Écologie humaine

Le pape François a des paroles très fortes dans son encyclique en parlant du “cri de la terre et du cri des pauvres”. L'unification de vie à laquelle on aspire quand on vient aux EDC intègre la position de l'être humain au sein de la création, qui passe par le respect de l'écosystème dans lequel on vit. Or on voit que le discours a tendance à dériver vers une écologie purement environnementale qui considère que le problème de la planète est l'homme.

“On voit que le discours a tendance à dériver vers une écologie purement environnementale qui considère que le problème de la planète est l'homme. Nous pensons au contraire que l'homme est au cœur de la création”

Nous pensons au contraire que l'homme est au cœur de la création et que la prise en compte de l'impact de l'activité de l'entreprise sur cette création relève d'une prise de conscience nécessaire. De façon à ce que le chef d'entreprise prenne sa part de responsabilité pour la préservation de la création. Cette démarche, qui est inscrite dans notre foi, est incontournable, les problèmes écologiques influant sur la vie des gens. Nous parlons d'écologie humaine et pas uniquement d'écologie environnementale.

Promotion de la participation

La participation consiste à associer l'ensemble des collaborateurs aux décisions de l'entreprise. C'est une forme de gouvernance inversée qui vise à susciter l'intervention de tous. Cela passe par une communication transparente qui ne cache rien. On a complètement décrédibilisé l'intérêt et la force des corps intermédiaires. Or ces corps permettent de tenir le pays. La faiblesse des syndicats, des partis, des Églises contribue à amoindrir l'unité du pays. Nous faisons très régulièrement des réunions d'information du personnel, au moins une fois par trimestre, en communiquant sur les résultats de l'entreprise et les enjeux de la vie de l'entreprise. Il s'agit d'une démarche de vérité.

Orientations stratégiques et projets

Nos trois orientations stratégiques sont vivre la fraternité, rencontrer le Christ, et engager ses talents au service du monde. Nous cherchons à incarner ces orientations à partir de plusieurs projets : une école de formation pour équiper nos membres, la création d'un fonds d'investissement qui va au-delà des activités de notre fondation, une commission à la conversion écologique pour aider de façon très pratique les dirigeants chrétiens, et le projet de transformation digitale du mouvement.

“Pour transformer le monde, il faut transformer l'économie, et donc soutenir des initiatives remarquables à l'échelon local, à travers le fonds doté entre 20 et 30 millions d'euros via des tickets minoritaires”

Celui-ci a la volonté d'être plus ouvert et plus visible au monde, en ne cherchant pas forcément à influencer, mais à réunir les gens qui sont en quête sans nous connaître jusque-là. Nous pensons par ailleurs que pour transformer le monde, il faut transformer l'économie, et donc soutenir des initiatives remarquables à l'échelon local, à travers le fonds

doté entre 20 et 30 millions d'euros via des tickets minoritaires. Nos actions de communication s'appuient sur un site internet, un blog, un magazine et bientôt une méditation quotidienne à l'intention des dirigeants pour donner l'élan à leur journée de travail. Nous sommes engagés dans l'économie et nous voulons que cet engagement soit mis au service du bien commun.

Bio express

Pierre Guillet et les EDC

Pierre Guillet est le patron d'Hesion, une entreprise technologique d'une trentaine de personnes située à Achères en région parisienne. À 55 ans, il est aussi devenu le président d'Entreprises et dirigeants chrétiens depuis mars 2022. Les EDC, mouvement créé après la Seconde guerre mondiale, comptent aujourd'hui 3 500 adhérents organisés par équipe de trente sur une base régionale. Ils disposent d'une quinzaine de permanents et de quarante présidents de région et commission, qui sont les structures opérationnelles, territoriales et intellectuelles du mouvement.

A lire également

[Prédication religieuse : "Jésus était un manager charismatique"](#)

[Les églises, des entreprises comme les autres](#)

[William MacAskill : "Nous avons vécu 70 ans de paix, mais c'était un coup de chance"](#)

[Le pape et l'économie](#)

[Delphine Horvilleur, rabbin: "Dans le dialogue entre le texte et l'homme, il importe que l'un n'aliène pas l'autre"](#)

Publié le 08/11/2022

Catégories :

Management d'entreprise / A voix haute /