



J'ai osé crier vers Dieu au cœur de mes angoisses

■ PROPOS RECUEILLIS PAR MARILYNE CHAUMONT ■
■ PHOTOS : THOMAS LOUAPRE POUR PANORAMA ■

À la tête du groupe industriel Armor à Nantes (Loire-Atlantique), Hubert de Boisredon est un homme qui prend des risques. Jusqu'à livrer le ressort de son existence dans un ouvrage récent : L'Esprit souffle, suis-le. Le dirigeant chrétien, travaillé par la cohérence entre son désir de justice, sa foi vive et sa passion d'entreprendre, vient éveiller la soif d'agir de chacun, pour le bien de tous.

Le titre de votre livre, *L'Esprit souffle, suis-le*, est audacieux pour un dirigeant d'entreprise, non ?

Ce titre, c'est vraiment mon expérience. Tout est là : l'Esprit Saint est à l'initiative, il travaille, il nous précède. Si je devais choisir une devise, je choiserais celle-là. J'ai connu beaucoup de moments d'audace dans ma vie, mais ce sont les fruits de l'audace de l'Esprit. Rien ne s'est passé comme prévu, parce que j'ai vécu, à 18 ans, une rencontre fondamentale avec Dieu qui a complètement renversé la logique de mon existence.

Racontez-nous cette rencontre avec Dieu...

C'était en 1982. Après le bac, j'allais entrer en maths sup, « ce qu'il y avait de mieux »... Cette année-là, ma mère était revenue très touchée d'une retraite spirituelle dans la Communauté de la Roche d'Or (*située à Besançon, dans le Doubs, et proche des foyers de charité de Marthe Robin, ndlr*). Elle m'a dit : « Le plus beau cadeau que je puisse te faire, c'est de te proposer d'y aller à ton tour. » Ces paroles m'ont bouleversé. J'y ai perçu une invitation de l'ordre de l'essentiel. Au cours de cette retraite, j'ai compris que Dieu



pouvait parler comme une personne. Auparavant, je le voyais très loin sur son nuage, à compter les points pour déterminer si j'étais digne de son amour ou pas. J'avais des parents bienveillants, mais je baignais dans un courant scout un peu traditionaliste. Je n'avais pas le droit à l'erreur. Une telle exigence en était arrivée à me paralyser. Au cours de cette retraite, j'ai découvert la vie de Charles de Foucauld, qui m'a rejoint par son angoisse existentielle. Il avait lancé ce défi à Dieu : « Si vous existez, manifestez-vous à moi. » J'ai voulu l'imiter. J'ai alors grimpé au sommet de la colline au-dessus de la Roche d'Or, et j'ai crié : « Seigneur, si tu existes, manifeste-toi à moi ! » Je me rappelle avoir mobilisé toutes mes tripes, tout mon être, au plus profond de mon angoisse. Il s'est alors passé quelque chose que je n'ai pas compris sur le moment : j'ai été comme enveloppé d'une présence qui venait me visiter de manière très intime. Je suis resté là, immobile, pendant une ou deux heures à me laisser aimer par cette présence. Ce n'est pas qu'un souvenir : ce moment reste actuel et me rejoint à chaque instant. Ce jour-là a été semée en moi la certitude que je suis aimé de Dieu gratuitement. Pour rien.

À partir de ce cri vers Dieu, vous avez quitté le tapis roulant d'une voie toute tracée...

Mon premier acte de vraie liberté a été de changer d'orientation. J'ai opté pour une prépa à l'École des hautes études commerciales (HEC) à la place de maths sup. Pour moi, c'était choisir la voie qui correspondait à mes aspirations, plutôt que de suivre celle que d'autres avaient pour moi. Ensuite, après la rencontre des plus pauvres auprès des sœurs de la Charité à New York, je me suis engagé pour un volontariat catholique au Chili, au lieu d'effectuer

mon service militaire comme officier. C'était, là encore, un vrai choix car, dans ma famille, avec un grand-père général, la vocation militaire était très importante.

Pendant vos études à New York, entre la finance internationale et le service des malades du sida, ce devait être le grand écart au quotidien...

À l'époque, j'avais 21 ans. J'idéalisais les États-Unis. J'ai découvert un New York pauvre, sale, en pleine épidémie du sida. Le matin, je me levais à 6 heures pour aller chez les Missionnaires de la Charité, les sœurs de Mère Teresa, prier et rencontrer les jeunes malades infectés par le VIH.

Puis, vers midi, je partais étudier la finance internationale à la New York University. Mes cours m'enseignaient la théorie de l'économiste Milton Friedman, qui vantait la « maximisation du profit pour les actionnaires ». J'étais tiraillé entre ces mondes. Je me demandais comment être utile à la société. En quittant New York, j'ai ressenti un désir profond de vivre l'unité entre trois pans de ma vie qui étaient séparés : mon goût pour l'entreprise, la rencontre des plus pauvres et ma foi.

Comment avez-vous répondu à cette question du sens ?

La réponse n'était pas évidente. J'avais un modèle très manichéen : soit je visais de réussir dans les affaires, soit je devenais prêtre. Des hommes d'Église, qui voyaient en moi un jeune épris de Dieu, ont essayé de me recruter, parfois avec une certaine pression. Mais je me sentais résolument appelé et envoyé en chrétien, non pas comme religieux, mais comme laïc au cœur du monde de l'économie et de l'entreprise. J'enviais les médecins qui pouvaient partir en Afrique mettre leurs compétences au service des malades.

BIO EXPRESS

1964

Naissance à Suresnes (Hauts-de-Seine).

1982

Effusion de l'Esprit Saint lors d'une retraite à Besançon (Doubs).

1986-1993

Coopération au Chili, création de la banque des pauvres Contigo.

1993-2004

Chez Rhône-Poulenc Chimie, puis chez Rhodia.

2004

Directeur général du groupe Armor (puis PDG en 2008).

2014

Rachat du capital d'Armor avec la direction et des salariés.

2021

L'Esprit souffle, suis-le.
Itinéraire d'un dirigeant engagé
Éd. Mame, 288 p., 15,90 €.





Ce jour-là a été semée en moi la certitude que je suis aimé de Dieu gratuitement. Pour rien.

Mais moi qui avais fait des études de gestion, comment allais-je pouvoir apporter quelque chose aux autres et unifier mes désirs ? C'est là que l'Esprit a soufflé. À la sortie d'une messe présidée par le cardinal Raúl Silva Henríquez, ancien archevêque de Santiago du Chili, un ami de mes parents m'a invité à dîner avec le cardinal et Domingo Santa María, ancien ministre chilien de l'Économie et président du Banco del Desarrollo (*un organisme visant à développer le logement social et les petites entreprises, ndlr*). Domingo m'a demandé ce que je voulais faire de ma vie. Je lui ai fait part de mes questionnements. « Ce n'est pas compliqué, m'a-t-il dit, viens travailler au Chili, dans la banque créée par le cardinal. » J'ai dit « oui » et je suis parti là-bas avec trois amis. Après coup, j'ai vu à quel point l'Esprit Saint m'avait précédé et accompagné dans cette aventure. Ce qui est fou, c'est que j'aurais très bien pu être ailleurs ce soir-là !

Vous avez été guidé, mais il fallait aussi consentir à prendre des risques...

Partir pour le Chili en pleine dictature de Pinochet, dans un pays où personne ne

voulait aller, c'était comme suivre cette parole biblique : « Quitte ton pays et va vers le pays que je te montrerai » (Gn 12, 1). À 22 ans, je suis parti là-bas pour deux ans ; j'y suis finalement resté sept ans afin de créer puis développer une banque de microcrédit. Certains me disaient : « Tu as quand même fait HEC, tu pars trop sur le côté ! » C'était un risque professionnel, mais aussi affectif et spirituel. Je savais qu'à cet âge-là, rencontrer une femme qui me correspondrait pouvait être compliqué en menant ma vie au Chili. Le jésuite qui m'accompagnait m'avait dit : « Si tu suis l'appel de Dieu dans la confiance, il prendra soin de toi dans tous les aspects de ta vie. » Et c'est ce qui s'est passé. J'ai rencontré Marianne, venue de Belgique à Santiago. Ce qui est incroyable, c'est que si j'étais resté en France par peur, je n'aurais pas rencontré celle qui est devenue mon épouse. Il est important de suivre son intuition, l'appel que l'on ressent en soi, sans trop calculer.

Vous êtes un fils spirituel de Jean-Paul II, héritier de son « N'ayez pas peur ! »



Quelle réponse apporter aux grandes peurs de notre temps ?

Tous les ingrédients pour générer de l'angoisse sont présents dans la société, mais le chrétien a cette chance incroyable de pouvoir fonder son espérance sur une certitude : Jésus a vaincu la mort. J'ai été très frappé par ce qui s'est passé lors de la messe du parc O'Higgins, à Santiago du Chili, lors du voyage de Jean-Paul II en avril 1987. Des heurts ont éclaté, avec des tirs de bombes lacrymogènes à la fin de la célébration de l'eucharistie. Face à la violence qui montait, des hélicoptères sont venus pour exfiltrer le pape. Jean-Paul II a refusé. Il s'est agenouillé avec sa croix devant l'autel, en silence. Au bout de dix minutes, il s'est redressé et a déclaré trois fois de suite avec force : « L'amour est plus fort ! » Face à la peur, je me suis appuyé sur la foi de cet homme et suis resté en prière avec lui. J'ai compris ce jour-là que l'essentiel réside dans cet amour total de Dieu pour le monde et pour chacun d'entre nous. Cette expérience vécue au Chili, et toute la suite, a ancré en moi une espérance résolue dans l'avenir de l'humanité.

Dans votre parcours, vous avez eu la chance d'être au bon endroit, au bon moment. Cette unité entre foi et travail peut être très difficile à trouver...

J'ai rencontré des personnes bienveillantes, qui m'ont ouvert des portes, c'est vrai. Certains peuvent se dire qu'ils n'ont pas cette chance-là. Ce tiraillement entre travail et foi que beaucoup ressentent, je l'ai expérimenté. J'y suis confronté encore aujourd'hui. Le témoignage que j'ai à donner n'est pas tant d'avoir été chanceux. C'est d'abord d'avoir osé crier, au coeur de mes angoisses. Celui qui crie recevra une réponse d'une manière ou d'une autre, et d'une manière inattendue, j'en suis certain. Quand j'ai crié vers Dieu lors de cette retraite à la Roche d'Or, c'est peut-être là où j'ai eu le plus d'audace dans ma vie. Ou encore lorsque j'ai appelé trois fois de suite les sœurs de Mère Teresa à New York, qui au départ ne voulaient pas que je vienne. Je ne pouvais pas m'y résoudre, parce que c'était vital pour moi de trouver une

réponse à ma quête de sens. Il a fallu que je sois suffisamment désespéré pour aller chercher ce dont j'avais besoin pour avancer. Si on a soif, il ne faut pas se résigner.

Avez-vous vécu des moments plus arides, où vous n'obteniez pas la réponse que vous cherchiez ?

J'ai eu mes périodes de sécheresse, notamment à la fin de mes études en Allemagne en 1986, entre mon retour de New York et mon départ au Chili. Je me sentais seul et inutile. Et aussi quand je suis revenu d'Asie en 2003, au sein du grand groupe industriel dans lequel je travaillais. J'ai subi de la part de mon patron de l'époque un management par la défiance, la pression et la peur. Cette épreuve difficile m'a fait douter de mes capacités. J'ai perdu pied. Mais ces moments de déchirements préparent presque toujours quelque chose d'autre. Si j'avais un message à donner dans ces moments-là, ce serait : « Tenez bon. Quelque chose de plus grand vous attend. » Il faudra peut-être crier, ou oser couper les liens avec une situation qui fait du mal. C'est là que la force de l'Esprit est nécessaire.

Comment êtes-vous sorti de cette situation douloureuse au travail ?

D'un côté, je souffrais, mais, de l'autre, je bénéficiais d'avantages, tels que l'assurance d'une bonne retraite, des stocks-options, un beau salaire, une belle voiture. Étais-je prêt à quitter mon confort externe pour sortir de ma souffrance ? Il a fallu qu'un jour, mon patron me force à délocaliser mon équipe aux États-Unis, sans aucun motif stratégique, juste pour renforcer son ego. J'ai refusé d'être l'instrument d'une manœuvre politique personnelle. Je me suis opposé et j'ai été licencié pour désaccord stratégique. J'avais quatre enfants et besoin de gagner ma vie. J'ai dû accepter de me retrouver face à un vide. Ça a finalement été ma plus grande chance. Si je n'avais pas eu ce courage, je n'aurais pas connu l'expérience passionnante que je vis actuellement chez Armor (*groupe industriel de formulation et induction de couches fines sur films minces, ndlr*).





**Tenez bon.
Quelque chose
de plus grand
vous attend.**

N'est-ce pas utopique de vouloir concilier les deux mots « patron » et « chrétien » à la tête de votre entreprise, Armor ?

Bien sûr, je ne vais pas mettre une croix dans mon bureau ; ce n'est pas le lieu. En tant que dirigeant, ma mission est de faire réussir l'entreprise, de viser l'épanouissement des personnes. Je suis vigilant à n'enfermer personne dans ma propre croyance. On a vraiment trop tendance à vouloir séparer le profane et le sacré, les chrétiens et les non-chrétiens. Jésus ne demandait pas aux personnes qu'il rencontrait : « Es-tu chrétien ou non ? » Lorsqu'il les appelait, il leur disait : « Suis-moi. » Il invitait chacun à engager le meilleur de lui-même. Il éveillait. Au sein d'Armor, je demande aux gens s'ils sont partants pour construire notre projet d'entreprise, qui concrétise un capitalisme social visant à répondre à des enjeux de société. Qu'importe si les employés partagent ma foi ou non. Qui suis-je pour juger ?

Ce serait une erreur de croire que le renouveau de la société va se réaliser par des petits groupes de chrétiens repliés sur eux-mêmes, des sortes de « purs ». C'est tout le contraire de l'esprit du concile Vatican II. L'Esprit Saint est donné à tous les hommes et les femmes de bonne volonté. Il faut entrer dans la contemplation de l'Esprit à l'œuvre dans le monde !

Agissez-vous au nom du bien commun ?

Ce qui m'importe, c'est de rassembler et de former les bâtisseurs d'un monde plus humain, plus écologique, plus juste. Certains peuvent croire que le monde est perdu, qu'il était mieux en 1960, et vouloir recréer la société d'avant, en se lamentant sur ce qui se passe aujourd'hui. Bien sûr, il y a des difficultés. Mais écoutons cette phrase d'Isaïe : « Voici que je fais un monde nouveau, il germe déjà, ne le voyez-vous pas ? » (Is 43, 19). C'est le cœur de la spiritualité de



Je plaide pour consolider une écologie qui imprègne l'économie et l'industrie, et leur donne une direction.

Fondacio, la communauté chrétienne de laïcs dont nous sommes membres avec mon épouse. Il faut s'engager dans le monde avec amour et de toutes ses forces, être des coopérateurs de l'Esprit Saint, chacun selon son talent et son charisme. Pour moi, il est inconcevable d'être chrétien sans être engagé. Une foi non incarnée se perd : nous sommes invités à être le sel de la terre, et non pas du sel isolé dans son coin.

À l'approche de l'élection présidentielle, quel enjeu vous semble prioritaire ?

Pour moi, la lutte contre le réchauffement climatique est une priorité, qui doit impliquer tous les pans de la société et susciter des innovations majeures dans les entreprises. Un autre type de croissance est nécessaire, fondée en partie sur la production de biens essentiels, en acceptant de renoncer à des biens inutiles et néfastes pour la planète. Une croissance de biens inutiles ne sauvera pas le monde. Quel est l'intérêt de continuer à fabriquer des jouets représentant des armes de guerre, de robots tueurs et des gadgets que l'on accumule ? J'appelle ça des biens inutiles. Si les équipes me proposaient un projet hyper rentable pour fabriquer du chewing-gum, je déclinerais. Ce n'est pas ça dont le monde a besoin. La pandémie a rendu beaucoup plus visibles les biens essentiels. Je plaide pour consolider une écologie qui imprègne l'économie et l'industrie, et leur donne une direction. Non pas une écologie qui s'oppose à elles. Cela me choque quand on propose une écologie « contre » car elle doit être « avec ». De façon générale, il ne s'agit pas d'être contre le profit. Mais le profit n'est pas un but en soi, il est le moyen de pérenniser un but utile. Il ne s'agit pas de dire que le capitalisme est mauvais, mais de le réorienter vers le bien commun, vers ce dont la société a véritablement besoin : en agissant pour le bien de la planète, la construction de la paix et la justice envers les plus pauvres. Chercher à réhabiliter un capitalisme

social, qui met l'homme au cœur, permet de transcender les partis.

Comment se concrétisent ces priorités au sein d'Armor ?

Nous avons le projet de transformer les panneaux solaires classiques en silicium, fabriqués en Chine, lesquels sont lourds et rigides, en films photovoltaïques souples, minces et translucides. Grâce à cette technique, on pourrait couvrir tous types de surfaces, notamment bétonnées... C'est un projet risqué, une innovation de rupture, qui perd de l'argent pour le moment, car nous n'en sommes qu'au début. Mais nous avons déjà créé une cinquantaine d'emplois en France et en Allemagne grâce à cette innovation ! Face à l'urgence de la situation climatique, il est impératif de prendre des risques de cette nature : mettre l'argent sur l'essentiel, encourager des projets audacieux, pour une écologie de long terme. Réhabiliter le capitalisme social, c'est aussi développer l'actionnariat salarié : chez Armor, sur sept cents salariés en France, cinq cents sont actionnaires. Tout salarié devrait pouvoir investir dans son entreprise. Voici une belle orientation pour une élection présidentielle !

Vos choix au service du bien commun ont-ils parfois fragilisé votre vie familiale et conjugale ?

Je dois énormément à mon épouse, Marianne. Elle est pour moi un vrai vis-à-vis, une femme qui m'interpelle, me remet en question. Elle croit en moi, et nous partageons une foi profonde. Elle a eu l'audace de dire oui à l'accueil de deux nouveaux orphelins, enfants d'une de mes cousines, accueillis dans notre famille pendant treize ans. C'est aussi une femme qui a traversé l'épreuve d'un grave accident de voiture et s'est relevée avec un courage et une foi incroyables. Marianne est aujourd'hui responsable de Fondacio pour la France. Notre désir commun, c'est d'humaniser



la société en se laissant inspirer par Jésus Christ. Comme économiste, mon épouse m'a beaucoup apporté par sa vision féminine de l'économie. Nous avons eu des choix forts à poser ensemble, comme la reprise de la majorité du capital d'Armor avec mon équipe et les salariés en 2014. Je lui ai dit : « Tu sais, on va miser sur l'entreprise tout ce qu'on a construit depuis trente ans, nos biens vont être mis en garantie de nos crédits et donc, si ça ne se passe pas bien, on va tout perdre... Comme nous avons six enfants à notre charge, cela te concerne directement, qu'est-ce que tu en penses ? » Marianne m'a répondu : « Nous nous sommes rencontrés au Chili dans les *poblaciones* (*quartiers pauvres, ndlr*) de Santiago... Qu'est ce qui a du sens dans la vie ? Ce projet est risqué, mais il a du sens. Tu as mon soutien, vas-y ! » Dans l'épreuve ou face aux grands choix, être en phase sur les valeurs de fond est fondamental. Mon épouse m'interpelle souvent sur des sujets futiles auxquels je suis encore trop attaché : mon succès, le regard des autres, tel bien matériel... Cela fait mal parfois, mais c'est une chance, car cela m'évite de m'illusionner. J'ai besoin de ce vis-à-vis de vérité.

Aujourd'hui, l'entreprise que vous avez reprise va bien et vos projets se réalisent. Comment éviter de vous installer dans une zone de confort ?

Il s'agit de croire, toujours, que notre vie n'est pas derrière nous, mais devant. De se sentir invité à accueillir le neuf. C'est en ce sens qu'on a toujours besoin du regard décalé d'autrui. J'expérimente ce regard avec mon épouse, mais aussi grâce aux plus jeunes – au sein d'Armor et ailleurs – et à certains collaborateurs, dont la liberté m'entraîne vers l'avant. Le management par la confiance suppose d'accepter que mes collaborateurs fassent part de leurs insatisfactions. C'est l'inverse du management dictatorial, dans lequel il est hors de question de remettre en cause le patron. C'est là que j'ai puisé ma force, notamment pour oser prendre le contrôle actionnarial du groupe. Passer par le feu, se dire en vérité ce qu'on ressent, se remettre en cause. C'est cela, aussi, accueillir l'Esprit. ■

