



Risque de grandir, par Denis Machuel

« *Le plus beau risque dans la vie est de faire grandir l'Autre.* »

Témoignage Risque de chance, le 25/06/2020 à Paris, de
Denis Machuel, directeur général de la Sodexo.

Dans ton parcours de papa, d'homme engagé, de dirigeant, peux-tu me dire s'il te plaît quel est le plus beau risque dans la vie ?

Le risque de faire grandir les autres.

As-tu un exemple vécu de ce beau risque ?

J'en ai plusieurs. Deux me viennent à l'esprit. D'abord celui de mes trois enfants. Faire des enfants, les élever, les accompagner est évidemment un risque, mais un risque extraordinaire. Un proverbe juif que j'aime beaucoup dit : « On ne peut donner à ses enfants que deux choses, des racines et des ailes. » Je trouve merveilleux ce risque de donner des ailes en ayant également donné des racines. La plus belle chose que l'on puisse faire en tant que parents est de donner à la fois des racines et des ailes. L'autre exemple est celui de l'entreprise, qui, comme tu l'as constaté et me l'as confié, est un système qui démotive, bride la liberté de penser et fait du mal intrinsèquement, malgré ses bonnes intentions. Plusieurs personnes – des gens bien – sont venues me voir en me disant : « Je crois que je ne

sers plus à rien. Je ne vois plus le sens de mon travail. C'est le moment pour moi de partir. » Ce qui est formidable, c'est d'avoir construit avec elles des trajectoires superbes à partir de tels constats. Dans une entreprise antérieure, à partir de ce cri nous avons lancé une activité qui est devenue la plus forte valeur ajoutée de l'entreprise. Il y a peu, nous avons également construit quelque chose de formidable avec une personne qui considérait qu'elle ne servait plus à rien.

Comment l'as-tu vécu et qu'est-ce qui était vraiment important pour toi, voire pour plus grand que toi ?

(Grand silence) J'ai vécu ces moments difficiles comme un cadeau. En tant que dirigeant de ces entreprises, ces expériences ont constitué pour moi une remise en cause. Toute remise en cause est un cadeau, si on la prend du bon côté, si on l'accepte et la fait fructifier. Tellement de choses sont plus grandes que nous ! En tant que parents nous donnons la vie, mais la vie est bien plus grande que nous. De la même manière, en tant que dirigeants notre rôle est d'amener notre périmètre de responsabilités d'un point A à un point B, mais si on l'atteint cela fait naître quelque chose qui nous dépasse complètement. Par exemple, Pierre Bellon⁹³ a créé avec son entreprise une aventure incroyable – humaine, économique, sociale, sociétale – et cette aventure l'a dépassé. J'ai toujours été amusé par son propre étonnement : « Ah bon ! Nous faisons cela à la Sodexo ? C'est génial. » C'est bien la preuve que la créature a dépassé le créateur. La vie est cette trajectoire où l'on crée plus grand que soi. On ne peut ni la limiter ni la garder pour soi. L'idée est de créer une valeur qui nous dépasse.

Quelle est ta contribution au monde, ta mission, ta vocation ?

(Sourire) Une mission ou une vocation est un chemin de crête qui se dévoile petit à petit. Je ne suis pas sûr d'avoir eu une vision claire de ce que j'avais envie de faire pour le monde il y a vingt ou trente ans. C'est une construction qui s'est réalisée dans le doute, à travers les expériences, les rencontres, avec ce que je crois avoir compris de la vie. J'étais comme dans le brouillard jusqu'à ce qu'arrive une éclaircie. Aujourd'hui, je suis à la tête d'une entreprise magnifique, dotée d'une histoire extraordinaire, ancrée dans le respect de l'autre, de l'humain, des hommes et des femmes, mais

93. Fondateur de la Sodexo.

qui se trouve face à deux cataclysmes potentiels que je qualifie de bombes atomiques : une crise sociale et une crise climatique, environnementale. Au milieu, il y a un capitalisme qui a perdu ses racines et son sens, avec une hyper financiarisation qui encourage la surconsommation, détruit les ressources et écrase l'humain. Je suis à la tête d'une entreprise capitaliste. Je vois donc mon rôle comme l'accompagnement du passage nécessaire vers un nouveau monde. Un rôle de passeur vers un monde qui sache réconcilier les impératifs économiques d'une entreprise et le respect de la société, des hommes et des femmes, des ressources naturelles. Nous avons besoin de réinventer un capitalisme plus harmonieux. Je crois au capitalisme humaniste, raisonné, et non à un capitalisme prédateur. Ma contribution, ma vocation est d'emmener Sodexo vers ce nouveau monde et, chemin faisant, d'aider à changer ce capitalisme en devenant un exemple pour d'autres entreprises. Notre avenir est là.

Qu'est-ce que tu reconnais en toi-même, par toi-même qui te donne le goût de vivre ?

(Grand silence et soupir) C'est une question compliquée, car le goût de vivre s'est imposé à moi. J'ai eu une chance énorme. J'ai été élevé par des parents qui s'aimaient, dans une famille qui s'aime et cela est tout. Ce cadeau énorme dans la vie, que d'autres n'ont pas, m'a donné une force incroyable. Je ne me suis jamais posé la question, ce cadeau était là et n'a cessé de s'enrichir par la rencontre avec les autres. Y compris dans les moments difficiles, car un moment difficile que l'on surmonte est aussi un cadeau. Ce qui fait partie du goût de la vie chez moi, c'est ma responsabilité par rapport à cette chance. La responsabilité d'irradier, de rayonner, d'aider, de partager, sans rouler les mécaniques. Mon goût de la vie est de le faire partager aux autres.

Est-ce un risque de chance de pratiquer la méditation en pleine conscience ?

(Éclats de rire) C'est une chance sans risque. J'ai eu la chance de découvrir la méditation avec mon ami Sébastien Henry. Cela me nourrit. Nous en parlons beaucoup aujourd'hui à travers le *mindfulness*⁹⁴, mais c'est une pratique millénaire que l'on retrouve dans toutes les civilisations et religions, même si l'on peut la pratiquer de manière totalement laïque.

94. Attitude de pleine conscience.

Ce sont des moments qui vous ressourcent, vous recentrent, car ils touchent à l'essentiel. À propos de goût de vivre, je crois que la méditation est un temps où l'on ressent formidablement la vie.

Est-ce un risque de chance d'être cassé par un enseignant ?

Oui, bien sûr. Cela a été un risque de chance pour moi, mais peut-être un autre aurait-il été détruit par cet enseignant qui m'a dit : « Tu es nul et tu seras toujours nul. » Tu me parlais de résilience. Peut-être ai-je en moi des gènes de résilience, car cet enseignant m'a super-motivé, même si son jugement était dur à entendre. Il est vrai que je ne faisais pas grand-chose en école d'ingénieur, mais je faisais d'autres choses géniales à côté, comme assumer la présidence du Bureau des élèves. Oui, j'ai été nul, mais je ne l'étais pas fondamentalement. Sans la confiance en soi et le goût de vivre, une parole comme celle-là peut détruire quelqu'un. Mais ce fut une chance pour moi, car j'ai eu envie de montrer à cette personne que, non, je n'étais pas complètement nul. (Rire)

Est-ce un risque de chance de diminuer son salaire de 50 % face à la crise du coronavirus pour favoriser le monde d'après ?

C'est une responsabilité qui s'impose face à une crise très forte et beaucoup de souffrance. Nous avons été obligés de licencier des gens dans des pays où certains ne disposent pas des filets sociaux de l'Europe, et donc se retrouvent sans rien. C'est difficile, car l'entreprise n'a pas pour vocation d'employer des personnes sans travaux à réaliser, sinon nous coulons l'entreprise. Nous sommes face à la rationalité nécessaire de devoir nous séparer de gens, bien entendu avec tout le respect que l'entreprise leur doit. Donc nous avons créé ce programme de soutien aux salariés, financé par un geste, dont celui de Sophie Bellon, présidente du conseil d'administration, le mien et celui des principaux dirigeants. Quand j'ai annoncé notre décision aux équipes, elle leur est apparue comme quelque chose d'évident.

Qui es-tu comme magicien et que fais-tu en tant que magicien dans ce monde ?

(Silence et soupir) Je ne crois pas à la magie. Je crois à l'inspiration au sens de tout ce qui nous dépasse. Comme derrière la magie, il y a des

forces occultes et des systèmes, des inspirations, des exemples, des phrases qui nous touchent. Ce qui, dans tout cela, nous paraît magnifique nous aide peut-être à devenir magiciens au sens où nous nous mettons à créer ce que nous n'imaginions pas et qui nous surprend. Nous ne savions même pas que nous ne savions pas le faire.

Partages-tu la vision de Jean Vanier : « Toute personne est une histoire sacrée », que tu m'as citée peut-être sans le savoir dans notre partage d'introduction ?

Oui, bien sûr, chaque personne est une histoire sacrée. Je ne l'interprète pas sous un angle religieux, mais comme l'idée qu'il s'agit de quelque chose de précieux dont il faut prendre soin. La pleine conscience de ce qu'est notre humanité me pousse à dire que sont précieux chaque femme, chaque homme, chaque vie, chaque parcours, chaque trace laissée.

As-tu un défaut dont tu souffres ?

Plein. Il n'y a pas assez de bandes dans ta caméra. Des tonnes.

Si tu en choisissais un, quel serait-il ?

(Grand silence) L'incohérence.

Quelle est l'intention positive qui se cache derrière ce défaut ?

La cohérence. (Rire)

Est-ce que tu as des mentors et quels messages te portent-ils ?

Je n'en ai pas un en particulier, mais j'ai toujours écouté et échangé avec des gens que j'ai regardé faire et qui m'ont inspiré. J'ai toujours eu conscience d'être quelqu'un de moyen. Quand on est moyen, on ne sait rien faire vraiment bien. Il faut donc s'accrocher aux gens qui savent faire ce que l'on ne sait pas faire. J'ai passé mon temps à regarder les autres en me disant : « Lui va m'aider à faire cela mieux, et celui-là encore mieux. »

Ta vie est-elle un stage d'Amour comme la mienne ici-bas ?

Je ne connais pas ta vie. Quand je disais que tout homme est une histoire sacrée, il y a bien évidemment une histoire d'amour de l'autre derrière cette phrase. Est-ce que nous aimons assez ? Non, nous n'aimons jamais assez.

Faut-il tout oser demander dans la vie ?

Si c'est toi qui me poses la question, je suis obligé de répondre oui. (Éclats de rire) Je comprends que tu puisses le dire, mais j'en suis incapable, complètement incapable.

Pourquoi as-tu accepté ma demande de témoignage ?

Parce que tu as osé, parce qu'elle m'a touché et parce qu'elle venait de Pascal (Pascal Demurger), que j'aime. C'est un ami et un homme exceptionnel, qui comme toi est attachant et d'une profondeur incroyable. Voilà, c'est quelqu'un de remarquable.

Donc, quel est le plus beau risque dans la vie, en un mot s'il te plaît ?

Aimer.

Le mien aura été de partager ce moment avec toi aujourd'hui... Merci du fond du cœur.

Merci, Cyr-Igaël.