



## Risque de faire, par Henri Lachmann

« Le plus beau risque dans la vie est de faire pour apprendre. »

Témoignage Risque de chance, le 24/06/2019 à Paris, de Henri Lachmann, président du Centre Chirurgical Marie-Lannelongue, président de l'Institut Télémaque, vice-président de l'Institut Montaigne, ex-PDG de Schneider Electric.

*Cher Henri, dans votre parcours de patron et aujourd'hui de président de l'Institut Télémaque, qui vise à favoriser l'égalité des chances dans l'éducation, pouvez-vous me dire, s'il vous plaît, quel est le plus grand risque dans la vie ?*

Ne rien faire, ne rien entreprendre.

*Et le risque de chance ?*

Cela dépend de ce qu'on appelle risque. J'ai un exemple significatif dans ma vie professionnelle. Pour des raisons de contraintes réglementaires, nous avons fait une OPE<sup>85</sup> sur la société Legrand. Nous sommes donc devenus propriétaires de Legrand. Une fois propriétaires, nous avons demandé l'autorisation de fusionner avec Legrand, ce qui nous a été refusé par Bruxelles. Bruxelles ayant refusé notre fusion, nous avons dû revendre Legrand. Nous étions à la tête d'environ cinq milliards d'euros. Nous

---

85. Offre Publique d'Échange.

avons pris le risque d'entreprendre avec ces cinq milliards et de ne pas rendre l'argent aux actionnaires. Voilà un exemple professionnel vécu. J'ai appris à l'armée que « seule l'inaction est infamante ». Je crois que c'est fondamentalement vrai. Kersauson a eu une phrase très forte là-dessus : « Le plus sûr moyen d'échouer, c'est de ne rien faire. » Et c'est vrai. Le risque est une certaine assurance.

*Qu'est-ce qui était vraiment important pour vous, voire pour plus grand que vous dans ce risque ?*

On n'est pas dans ce monde pour contempler. On est là pour faire, pour entreprendre. On « rate » sa vie si l'on ne fait rien, si l'on n'entreprend rien, dans quelque domaine que ce soit. Pour moi, « faire » est extrêmement important. Il y a des gens qui apprennent pour faire ; moi, je pense qu'il faut faire pour apprendre. Faire est un mot très important, en ce qui me concerne.

*Faire a coûté cher à François Fillon !<sup>86</sup>*

Je n'en suis pas sûr. Ce qui lui a coûté cher, c'est qu'il a déconné. Il n'aurait pas pu « faire ».

*Quelle est votre contribution au monde, votre mission, votre vocation ?*

La formule est prétentieuse. Mais je réponds : c'est de faire quelque chose. J'en reviendrai toujours à cela, même si j'improviserai tout ce que je vous dis. Jean Monnet disait : « Il faut choisir entre faire quelque chose et devenir quelqu'un ». C'est ce que je répète souvent aux jeunes, d'ailleurs. Moi, ce qui m'importe, c'est faire. Ce faisant, vous pouvez éventuellement devenir quelqu'un, mais ce n'est pas un but dans la vie. Le but, c'est de réaliser, d'entreprendre avec les risques que cela comporte.

*Pensez-vous que l'on peut mieux « faire » en sachant quelle est sa contribution au monde, sa mission, sa vocation ?*

Je ne sais pas si l'on a personnellement des desseins. On a certainement des sensibilités ou des centres d'intérêt. Ça dépend à quelle période de la vie vous vous trouvez. Pendant ma vie professionnelle, j'avais envie de

86. *Faire* est le titre du livre de campagne de François Fillon, publié aux éditions Albin Michel en 2015.

réaliser un certain nombre de choses. Dans ma vie post-professionnelle, les choses que j'ai envie de réaliser sont extrêmement différentes, et ne sont plus économiques, d'ailleurs. Selon ces périodes de la vie, le mot « réussir » n'a pas le même sens.

*Y a-t-il un lien entre les deux ?*

Oui, les sensibilités que vous avez pendant vos activités professionnelles ne disparaissent pas dans la vie post-professionnelle.

*Et quel est ce lien ?*

Les convictions, les valeurs.

*Lesquelles ?*

J'en ai trois. Par ordre alphabétique : liberté, responsabilité, solidarité. Je n'aime pas la générosité. Je préfère le mot solidarité. Être solidaire, c'est considérer l'Autre comme un homme debout. Être généreux ou bienveillant, c'est vraiment regarder le gars de haut. Donc pour moi, les trois valeurs fondamentales sont : liberté, responsabilité, solidarité. Il importe de tout faire pour les obtenir ou pour les conserver.

*Qu'est-ce que vous reconnaissez en vous-même, par vous-même qui vous donne le goût de vivre ?*

La vie, tout court. Pour moi, le goût de vivre est consubstantiel à la vie. Je n'aime pas les gens qui sont là comme des plantes vertes. Vivre, c'est adhérer à la vie. C'est aussi beaucoup vouloir.

*Face au difficile, n'est-ce pas souvent en s'ouvrant à tout autre chose que les solutions naissent ?*

Ah oui, oui. C'est la fameuse phrase : « Il ne savait pas que c'était impossible, donc il l'a fait. » Goethe disait : « Qui ne croit pas au miracle n'est pas un réaliste. » (Rire) Je tourne toujours autour du « faire ». Je comprends que l'on puisse être contemplatif, mais seulement pendant une petite partie de sa vie éveillée. Le reste du temps, il faut faire. C'est le mouvement, c'est la vie.

*Est-ce un risque de chance de mettre l'entreprise au service de la cohésion sociale, Henri ?*

Il n'y a pas d'autres solutions. Dans une période où tout fou le camp, la famille, l'école, l'Église, l'État, les corps intermédiaires et les syndicats de toute nature, patronaux et autres, seule l'entreprise peut devenir un élément d'inclusion des hommes et des femmes. Il y faut un capitalisme un peu rénové. L'entreprise a un rôle fondamental à jouer. Notamment un rôle d'inclusion des jeunes et de structuration de la société. Avec comme corollaire le fait que l'entreprise ne peut pas exister exclusivement, je dis bien exclusivement, pour créer de la valeur sur le court terme pour les actionnaires. Il y a d'autres parties prenantes pour lesquelles elle doit travailler et créer des richesses. En ce moment, on est dans un capitalisme qui dérive, car il est trop centré sur l'enrichissement de l'actionnaire et le court terme. La situation évolue, mais très lentement, et ce sont les jeunes qui renverseront la table. Ce sont les jeunes qui un jour ou l'autre ou progressivement diront : « L'entreprise ne peut pas être là uniquement pour générer du profit pour l'actionnaire. » C'est aussi mon point de vue.

*Est-ce un risque de chance de vouloir restituer aux autres ce que la vie vous a donné ?*

Ce n'est pas un risque de chance, c'est une obligation, un devoir. Dans la période de la vie où je me trouve, je suis à cent pour cent dans le plaisir et la restitution. Le plaisir parce que je n'ai pas de contraintes, je suis libre, je n'ai pas de problèmes d'aucune nature pour l'instant. Mais je suis aussi dans la restitution, car il faut redonner aux autres ce que l'on vous a donné.

*Pourquoi ?*

Parce que c'est un devoir de solidarité. Transmettre et restituer, c'est un devoir des uns par rapport aux autres. De ceux qui ont bénéficié ou qui ont construit, par rapport à ceux qui cherchent à bénéficier ou qui doivent bénéficier de ce qui été construit. Dans tout ce que je fais, je suis cent pour cent bénévole. Je me rends compte que c'est un acte responsable, mais surtout que se savoir utile est extrêmement gratifiant. Je découvre cela depuis une dizaine d'années – depuis que j'ai découvert à quel point l'argent libère. J'ai cette chance ou ce mérite d'être totalement libéré des questions d'argent. Dans le cadre de mes besoins et de mes souhaits, en tout cas. Je

n'ai pas d'avion privé, pas de château en Espagne, pas de milliards à ma disposition, je n'en ai d'ailleurs rien à foutre, mais je ne suis pas au SMIC non plus. Pierre Dauzier<sup>87</sup> disait toujours : « La vie est un long voyage, il faut toujours voyager en première classe. » Il ne vous a pas dit ça ? Moi je voyage dans ma première classe personnelle, qui consiste à bien vivre.

*Pour l'anecdote, la première classe avec Pierre Dauzier et le jet loué qui nous emportait à Brive a bien failli nous coûter la vie ! Nous avons atterri dans les champs au milieu des vaches, nous n'étions jamais sortis d'un avion aussi vite, en costume avec de la boue jusque-là.*

Je crois que je le savais. (Rire)

*La restitution n'est pas loin d'une mission, d'une vocation ou d'une contribution au monde, non ?*

C'est une responsabilité. On a la responsabilité de restituer, de donner à son tour ce que l'on a reçu, ce qu'on a appris et ce que l'on a fait. Pour moi, c'est une responsabilité, c'est un devoir. Mais vachement plaisant.

*N'est-ce pas aussi vachement judéo-chrétien et scout ?*

Ah, ça, je n'en sais rien. Je suis totalement athée. Je ne me sens aucune mission apostolique. (Rire) Non, non, c'est une vraie responsabilité. Et encore une fois, je découvre à quel point c'est gratifiant.

*C'est pour cela que c'est une vocation. Je crois que votre contribution au monde, c'est la restitution.*

Attendez, c'est la restitution depuis dix ou quinze ans, mais auparavant ça l'était moins ! Avant, j'apprenais, je faisais des choses. Non, ma vie n'a pas consisté à restituer. Pendant la plus grande part de mon existence, j'ai bénéficié de la restitution des autres.

---

87. Pierre Dauzier, ex-président d'Havas et ami commun.

*Qui êtes-vous comme magicien et que faites-vous en tant que magicien dans ce monde ?*

Rien. Je ne crois absolument pas à la magie. Je crois à l'effort, à la réflexion, au bon sens. Pas à la magie.

*Et si vous étiez magicien pour un temps par un coup de baguette magique ?*

C'est une question que je ne me pose pas et que je n'ai pas envie de me poser. Je ne sais pas. Non.

*Que voudriez-vous voir se réaliser dans le monde au travers de vous et au-delà de vous ?*

Nous avons beaucoup de responsabilités vis-à-vis des jeunes. Les jeunes n'ont pas demandé à venir au monde, c'est nous qui les y avons mis. Je voudrais que les jeunes aient une vie meilleure que celle que nous avons eue, ou au moins égale. Ce qui ne sera probablement pas le cas.

*Partagez-vous la vision de Jean Vanier : « Toute personne est une histoire sacrée » ?*

Moi, je ne suis pas dans le sacré, donc je ne dirais pas la même chose.

*Vous diriez que chaque personne est quoi ?*

Chacun doit être maître de son destin. Ce n'est pas facile. Comme vous parlez de sacré, je dirai : « Aide-toi, le ciel ne t'aidera pas. » Je crois beaucoup à la volonté. C'est lui (en montrant un tableau du Général de Gaulle devant son bureau) qui disait : « Les grands pays le sont pour l'avoir voulu. » Je crois que c'est vrai pour tout. Le vouloir est absolument fondamental. Non pas désirer, non pas aimer, mais vouloir. Vouloir entraîne le mouvement, l'action. Il s'agit de pratiquer le vouloir dans la liberté, la responsabilité, la solidarité.

*Qu'est-ce que vous vivez dans votre vie que vous souhaiteriez voir continuer ?*

La santé. (Rire) La joie de vivre, le plaisir. Les « peines à jouir », c'est chiant. Entreprendre, restituer. Le mouvement.

*Avez-vous un défaut dont vous souffrez ?*

Oui, l'impatience. Une impatience qui porte sur des éléments mineurs d'anxiété. En lien généralement avec le temps.

*Quelle est l'intention positive qui se cache derrière ce défaut, à votre avis ?*

Ne pas louper le prochain rendez-vous. L'avoir noté. Avoir prévu le taxi pour demain matin. Penser à l'étape suivante. Se projeter, surtout dans le temps. Mais ça va déjà mieux maintenant. Je ne sais pas s'il y a du positif dans l'impatience.

*Il y a très souvent une intention positive derrière un défaut.*

Ce n'est pas un défaut, c'est pire qu'un défaut, j'en souffre. Enfin, j'en souffre... Vous me voyez souffrir ? (Rire) Mon impatience m'emmerde autant qu'elle emmerde les autres. Je ne vois pas bien le côté positif de l'impatience, sinon le fait qu'avec elle on avance, on réalise. Faire, toujours faire !

*Est-ce que vous avez des mentors et quels messages vous portent-ils ?*

Il y a des hommes qui m'ont beaucoup appris. Je peux vous en citer trois. D'abord mon président, Raymond Winocour, chez Strafor, la boîte qui a précédé Schneider. Il était rescapé d'Auschwitz, autodidacte, totalement fausse garde – vous l'attendiez à gauche, il arrivait à droite –, très original, très combatif. Il ne savait pas que c'était impossible, il l'a fait. Mon père, ensuite. Il était allemand et a pris la nationalité française au moment de l'arrivée d'Hitler, en 1934-35. Il a fait la guerre du côté français, et il l'a terminée comme patron d'un camp de prisonniers allemands. Un allemand qui termine directeur d'un camp de prisonniers allemands, en tant que Français, vous voyez un peu... Mon père était un type assez différent des

autres. Enfin, je citerai l'un de nos partenaires américains, Mr Pew. Il était président propriétaire d'une boîte avec laquelle nous étions associés. C'était quelqu'un de très bien. Il s'intéressait aux gens. Il faisait toujours ce qu'il disait. Et il avait vraiment une vision, une vue à long terme. Je me rappelle une anecdote. J'habitais Strasbourg et j'allais le chercher à l'aéroport de Francfort en voiture, quand il venait en Europe une fois par an. Je vais le chercher le lendemain de la victoire de François Mitterrand aux élections présidentielles de 1981, et je lui dis : « Tu sais, des événements majeurs se sont produits en France. On va sans doute avoir un ministre communiste, on va avoir des communistes au pouvoir, etc. » Il m'a répondu en substance : « Mais je n'en ai rien à f..., moi ! » Il ne l'a pas dit comme ça, mais c'était bien l'idée, quand il a affirmé : « Je suis marié avec vous, ces évolutions politiques à court terme ne m'intéressent pas, on continue, la question ne se pose pas » C'est tout juste s'il ne m'a pas engueulé pour lui avoir fait part de ma perplexité. Les trois hommes que j'ai cités appartenaient à la génération précédant la mienne.

*Il n'y a pas de femme ?*

Non. Je n'ai pas dit que je n'aimais pas les femmes.

*Même Simone Weil ?*

Non, je ne l'ai pas connue, j'ai connu son mari.

*Je ne parlais pas d'elle, mais de la philosophe Simone Weil. On lui prête cette phrase qui semble être celle de Søren Kierkegaard : « Ce n'est pas le chemin qui est difficile, c'est le difficile qui est le chemin. »*

C'est une femme exceptionnelle, c'est sûr.

*Et votre mère ?*

Moins. Mon père était une personnalité très forte. Je réfléchis, je ne vois pas. Ce n'est pas par misogynie. Avoir trois mentors, c'est déjà pas mal.



*Je pose cette question parce que je vis avec quatre femmes. Je précise : la mienne et nos trois filles.*

Je ne me posais pas la question de savoir si vous étiez polygame ! Il y a sûrement des femmes qui m'ont influencé, mais je ne vois pas. Si, il y a la femme par la main gauche de Claude Bébéar, qui s'appelle Françoise Colloc'h. C'est vraiment une fausse garde, mais surtout elle a du bon sens, et elle fait ce qu'elle dit. Je l'aime bien. Plus encore, je l'admire parce que je trouve que de temps en temps, elle remet l'église au milieu du village. D'ailleurs, les femmes sont plus courageuses que les hommes, en général.

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

D'abord, je ne m'inscris pas en stage. Je ne suis pas sûr que ma vie ait un début et une fin. Je ne me pose pas la question en ces termes. C'est ma vie, point. En tout cas, ma vie est belle. Et je dirais qu'elle a quasiment toujours été belle, malgré quelques contrariétés, problèmes ou pépins. J'ai eu beaucoup de chance. Il y a la chance qui se saisit, mais il y a aussi le fait d'avoir de la chance, tout court. Je touche du bois. J'ai eu des pépins comme tout le monde, mais je n'ai pas vécu d'événements très négatifs, lourds... (Silence) Ma première épouse est décédée d'un cancer, mais on ne s'entendait plus, donc ce n'est pas... (Silence) J'ai été gâté par la vie ou la vie m'a gâté, je n'en sais rien. Ou je me suis gâté. La seule vraie question, je ne dis pas que je me la pose, mais que je me poserais maintenant, c'est celle de bien vieillir. Ce n'est pas vivre vieux, cela m'est égal. C'est bien vieillir. Bien vieillir, c'est avoir une vie dans les x prochaines semaines, mois, années, aussi belle que celle d'avant. Mon seul mauvais souvenir de vie a été l'école. Je n'ai pas aimé l'école.

*Pourquoi ?*

Je ne sais pas. Mais c'est le souvenir que j'ai. J'étais bon, voire très bon élève, selon les matières, mais ça m'ennuyait. Ça ne me plaisait pas.

*Qu'est-ce que vous diriez à des jeunes, comme vous le faites peut-être à l'Institut Télémaque ou ailleurs ? Que diriez-vous à un jeune qui vous dirait « Henri, je suis embêté, l'école m'ennuie » ?*

Si c'est rédhibitoire, je lui dirais : « "Fais" pour apprendre ». « En faisant, en alternance, en ayant une activité autre que scolaire, tu peux grandir. »

Mais cela étant, les fondamentaux du savoir-être, il faut les acquérir. Ainsi que les fondamentaux du savoir, c'est-à-dire écrire, lire, calculer aussi. Je ne sais pas qui disait : « Il y a quatre sortes de savoirs : le savoir, le savoir-être, le savoir-faire et le savoir-vivre. Les trois derniers vous dispensent du premier. » Je ne dirais pas que cela dispense, mais le savoir-être et le savoir-faire sont aussi importants que le savoir tout court. On peut faire partie de l'élite et ne pas être un leader. En France, on a des élites, mais on n'a pas de leaders. Plus exactement, on n'a plus de leaders. En tout cas dans le domaine politique. Dans l'entreprise c'est un petit peu différent, car il suffit qu'il y en ait un. On ne se rend pas compte à quel point le rôle, l'impact du numéro un est déterminant pour l'ensemble. C'est d'ailleurs très malsain et très dangereux. L'impact du leader, du numéro un sur tout l'écosystème de l'entreprise, c'est dément. Regardez la performance de l'entreprise et regardez la photo du mec qui la dirige, vous comprendrez tout de suite. Je ne dis pas que c'est lui qui révolutionne les marchés, mais sa présence au sommet fait une énorme différence. L'entreprise est une des seules cellules structurantes de la société actuellement. Cela peut changer, et elle a un nouveau rôle à jouer, c'est clair. Elle ne peut plus se contenter de créer du pognon pour les actionnaires. Ce n'est plus suffisant.

*Vous dites la même chose que Bertrand Badré, ancien numéro deux de la Banque mondiale, qui a monté un fonds extraordinaire pour se battre sur ce sujet.*

Mais ça changera de toute façon. Ou bien les fonds changeront ou bien les jeunes renverseront la table. D'ailleurs, n'oubliez pas que bientôt les jeunes seront propriétaires des fonds. Les jeunes risquent de vouloir faire en sorte que l'entreprise ait davantage de sens. C'est un sens extrêmement réducteur que de se limiter à faire du pognon – ce qui est pourtant la définition du Code civil (article 1832) : « La **société** est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. »

*Que doit faire d'autre l'entreprise, d'après vous ?*

D'abord créer des richesses, ce qui est une notion très différente de la création de valeurs ou de profits. La richesse, c'est la chose corporelle et incorporelle. Le bien-être au travail, par exemple, c'est une richesse. Donc,

l'entreprise crée des richesses. Et je dis toujours, par ordre alphabétique : pour les actionnaires – que je n'oublie pas, c'est pour cela qu'ils sont en premier –, les clients, les collaborateurs et ce que j'appelle les territoires. En tant que président de l'hôpital Marie Lannelongue, par exemple, j'ai un sentiment d'utilité que je ne soupçonnais pas. C'est un hôpital spécialisé en chirurgie cardiaque et thoracique, pour adultes et enfants. Quand je dis « enfants », cela désigne les nouveau-nés.

*Qu'est-ce qui vous a motivé pour prendre la présidence d'un hôpital ?*

Un copain qui m'a dit : « J'ai un vieux préfet qui préside cette structure, ça ne peut plus continuer. » Il avait quatre-vingt-dix ans. Vraiment, nous avons fait du bon boulot. Parce qu'un hôpital, c'est une entreprise, mais une entreprise de services de soins qui n'a pas d'actionnaires à rémunérer. Bien sûr, il faut faire du profit pour conserver son autonomie. Je pense qu'il est vertueux d'avoir plus de recettes que de dépenses. Ensuite, il faut financer le développement. Ça, j'y arrive. Ils ont compris. C'est un job qui m'a beaucoup amusé, j'en parle au passé, car je l'arrête dans six mois.

*Faut-il tout oser demander dans la vie ?*

Celui qui ne demande rien n'a rien. Oui, il faut oser, mais je le répète : « Aide-toi, le ciel ne t'aidera pas. Seule l'inaction est infamante. Prends ton destin entre tes mains. N'attends pas la bouche ouverte. » Faire, faire.

*Pourquoi avez-vous accepté ma demande d'interview ?*

D'abord parce que je suis curieux et que j'aime bien voir les gens. Deuxièmement, le texte que vous m'avez envoyé par SMS m'a séduit ou m'a attiré. Troisièmement, c'est toujours la même chose, il faut restituer. Et puis, vous avez dû être sympa au téléphone et me parler de Dauzier (Pierre Dauzier, ex-président d'Havas). Dauzier, c'était vraiment un ami très proche. Il était torturé, mon pauvre Pierre. D'une sensibilité extrême. (Soupir) Je connaissais bien sa femme, qui est allemande. Voilà plusieurs bonnes raisons d'accepter de vous voir. Je trouve aussi qu'il ne faut pas s'enfermer dans sa tour d'ivoire et se rendre inaccessible. Moi, j'ai toujours voulu être accessible. Je n'ai jamais eu la porte fermée dans mon bureau, sauf quand pour des choses confidentielles. L'accessibilité, la visibilité,

c'est vraiment fondamental. S'enfermer dans le capitonné, dans le silence, dans la hiérarchie... (Silence) Je disais toujours : « Le parking n'est pas le reflet de l'organigramme. Celui qui arrive le premier prend la meilleure place. »

*Donc, quel est le plus grand risque dans la vie, en un mot s'il vous plaît ?*

Ne rien faire. Ne pas faire.

*Le mien aura été de partager ce moment avec toi aujourd'hui... Merci du fond du cœur, c'était très fort.*

Si l'objectif est atteint, je suis ravi. J'ai du temps. Ça m'ennuierait d'être contraint par le temps. Je l'ai été pendant toute ma vie, maintenant, je ne veux plus cela. C'est pour cette raison que je suis aussi impatient.

*À propos du temps, quelqu'un a changé ma vie, il y a quelques années. J'étais arrivé en retard et cette personne, un Asiatique, m'a expliqué – pas du tout méchamment, mais comme un cadeau –, que c'était beaucoup plus qu'un geste mal élevé, c'était quelque chose de grave. Je lui ai demandé pourquoi. Il m'a répondu : « Parce que le temps, c'est la seule chose que tu ne pourras jamais rendre à quelqu'un. »*

Je comprends ce qu'il veut dire, mais d'un autre côté, vous mettez la personne en position de faiblesse, c'est impoli, c'est inefficace. Moi, j'ai l'anxiété d'être à l'heure. Une vraie anxiété. Comme un con j'arrive dans les aéroports, dans les trains avec une heure d'avance. Je suis toujours en avance – par impatience, par anxiété. Il est extrêmement rare que je sois en retard. Le retard est un non-respect de l'Autre et de son temps, comme l'a dit votre Asiatique.

*Avez-vous une question à me poser ?*

Je ne vous demande même pas ce que vous allez faire de tout ça. C'est votre problème. Je ne me suis pas ennuyé et je n'ai pas perdu mon temps. Salut, jeune homme.