

Zen

Adepte de la méditation, le patron du géant français des services et de la restauration collective est armé pour rester calme et concentré dans la tempête. Et pour trancher s'il le faut.

Comme tout le monde, il doit gérer la crise du coronavirus. Fermeture des écoles, et donc des cantines scolaires. Télétravail généralisé, et donc désertion des restaurants d'entreprises. La soupe va être amère pour le patron de Sodexo. Le 18 mars, il a chiffré l'impact à 2 milliards d'euros cette année sur un chiffre d'affaires de quelque 20 milliards. Zen il faut rester. Et Denis Machuel est bien armé de ce côté. La saynète remonte au 28 novembre dernier. Il est à HEC devant les étudiants du programme *Purposeful Leadership*, un enseignement sur la « quête de sens ». Au lieu de livrer la causerie attendue, il laisse passer une longue minute sans parler, inspire profondément et dit d'une voix lente : « *Je vous propose un moment de méditation. Fermez les yeux. Concentrez-vous sur votre respiration.* » Un moment de flottement suit. L'assistance hésite ou ricane « *bonne nuit, les petits!* » Une minorité joue le jeu. Imperturbable, les yeux fermés, la barbe poivre et sel et les lunettes rondes qui lui donnent plus un air d'éducateur que de patron de multinationale, le directeur général de Sodexo continue d'une voix calme : « *Profitez du moment présent. Prenez conscience de la chance que vous avez d'être ici.* » Peu à peu, les étudiants se laissent guider par cet intervenant inhabituel mi-maître d'école, mi-prédicateur.

Préceptes de Pierre Bellon

Pour Denis Machuel, c'est une habitude. « *Je le fais souvent en interne,* explique-t-il au siège du groupe à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine), dans la salle de réunion qui

TRANSFUGE ATYPIQUE

1964

Naît à Reims (Marne).



collection personnelle

1989

Diplômé d'Ensimag.

1991

Consultant puis directeur général technologie Royaume-Uni, puis France, puis Offshore à Altran.

2007

Directeur général des Services avantages et récompenses à Sodexo.

2014

Nommé au comité exécutif de Sodexo.

2018

Directeur général de Sodexo.

Portrait Denis Machuel, photographié à la cafétéria du siège de Sodexo, à Issy-les-Moulineaux, le 23 janvier 2020, par Bruno Delessard pour Challenges.

jouste son bureau en open space. Une pièce qu'il se réserve pour parfois disparaître quelques minutes dans la journée pour une de ces pauses bénéfiques. *Lorsque je dirigeais l'activité Services avantages et récompenses (les titres-restaurants et chèques-cadeaux), j'avais même incité l'ensemble de mon comité exécutif à s'initier à la méditation de pleine conscience, cela n'a rien d'idéologique ou de mystique, c'est juste un outil puissant et très agréable pour être plus efficace.* »

Cette méthode, souvent associée au bouddhisme dont elle dérive, connaît un grand succès dans les entreprises. Mais ses détracteurs dénoncent une idéologie de la performance ou de la résignation qui permettrait aux employeurs d'éviter d'améliorer les conditions de travail. Des dérives dont Denis Machuel se protège par une pratique assidue de la bienveillance et la référence constante aux préceptes du seul gourou du groupe Sodexo : son créateur Pierre Bellon, 90 ans, retiré depuis 2016, qui prônait l'engagement et la solidarité. Denis Machuel poursuit : « *La méditation m'a appris une chose essentielle. Quand je suis avec vous, je suis tout avec vous, je vous offre toute mon attention.* » Un luxe à une époque où la plupart des dirigeants commencent par vous annoncer qu'ils n'ont que très peu de temps à vous consacrer et vous reçoivent l'œil rivé sur leur smartphone.

Toujours souriant, optimiste, à l'écoute, c'est sa nature certes, mais cela lui a aussi permis de se distinguer dans le monde compassé et souvent paranoïaque des comités exécutifs. En étant gentil, on désarme ses rivaux et on séduit ses

supérieurs hiérarchiques. Mais dans son cas, c'est mieux encore. Cela lui a conféré le profil idéal pour diriger un groupe de services alors qu'il n'avait pas le parcours classique des hauts potentiels qu'affectionne cette maison à la culture très forte. Contrairement à ses deux prédécesseurs, Pierre Bellon lui-même et Michel Landel, il n'a pas eu un parcours de manager de terrain dans la restauration collective, l'activité historique de Sodexo. Dans une entreprise qui se flatte de fidéliser ses salariés, Denis Machuel, arrivé en 2007 comme directeur général de l'activité Services avantages et récompenses pour l'Europe de l'Est, a longtemps fait figure de transfuge.

Famille d'industriels du textile

D'autant que, malgré des aptitudes évidentes pour le commercial, ses spécialités à lui sont l'informatique et le numérique. Il y a ajouté l'humain. « *C'est lié à mon éducation. Je suis issu d'une famille d'industriels du textile qui dirigeait ses usines avec une forte conscience sociale* », raconte-t-il. La société Machuel a périclité avec la crise du textile, mais son frère Olivier continue à diriger une entreprise de bâches à Reims.

Père de trois enfants, ingénieur en informatique (Ensimag Grenoble), Denis Machuel va fêter ses 56 ans en avril. Il fait partie, avec Emmanuel Faber (PDG de Danone), Antoine Frérot (Veolia), Christopher Guérin (Nexans) et Pascal Demurger (Maif), de ces patrons français qui souhaitent développer la mission et le discours social des entreprises qu'ils dirigent. Certains d'entre eux sont devenus ses amis, qu'il retrouve soit pour des dîners décon- ►►►

Denis Machuel, patron social

1. En 2013, entouré de l'homme d'affaires Pierre Besnaiou (à g.), de son prédécesseur Michel Landel et du président Shimon Peres, à Tel Aviv.

L'implantation de Sodexo en Israël marque l'internationalisation du groupe.

2. En 2017, dans le désert du Pilbara (Australie) avec Michel Landel et Sophie Bellon. Denis Machuel travaille en binôme avec la fille du fondateur, qui préside le groupe.

3. En août 2019, à l'Élysée, pour le lancement de Business for Inclusive Growth, l'initiative du PDG de Danone Emmanuel Faber. Denis Machuel fait partie de ces patrons français qui veulent développer la mission sociale de leur entreprise.



4. En 2019, lors d'un déjeuner du comité exécutif, avec l'équipe Sodexo de Delta Airlines. Denis Machuel dirige une armée de plus de 460 000 salariés dans le monde.



5. Le 16 janvier 2020, au côté des Restos du cœur, dont Sodexo est partenaire depuis seize ans. Le comble du bonheur pour Denis Machuel ? Mettre la main à la pâte. On l'a même vu faire le service dans un cocktail où un serveur manquait.

▶▶▶ tractés chez les uns et les autres en compagnie de profs d'HEC en pointe sur ces sujets, soit pour des séminaires thématiques préparés par Sébastien Henry, conférencier et organisateur de sessions de méditation pour dirigeants. « J'ai créé un petit groupe de patrons qui se retrouvent dans un climat de confiance pour échanger sur les enjeux du leadership et dans lequel Denis Machuel est un élément moteur », confirme ce coach en zénitude. Le but n'est pas forcément de mieux gérer le stress, car c'est souvent déjà le point fort de ces chefs d'entreprise. « Il s'agit plutôt de gagner en qualité d'écoute de ses collaborateurs et d'être meilleur dans la prise de décision en s'efforçant de prendre du recul », souligne Sébastien Henry.

Obsession, le client

Autant de bénéfices qui ont d'emblée été utiles à Denis Machuel peu de temps après sa prise de fonction. « Nommé directeur général le 23 janvier 2018, j'ai dû lancer un avertissement sur résultats dès le 29 mars ! » Démentant les prévisions optimistes de son prédécesseur Michel Landel, tout juste parti à la retraite, il a dû annoncer à des investisseurs surpris et déçus un objectif de croissance du chiffre d'affaires divisé par deux et une marge d'exploitation révisée à 5,7%, contre 6,5% un an plus tôt. Bien entendu, l'action a sévèrement décroché après une telle nouvelle : -16% en quelques heures ! « C'était ce que j'appelle une tempête parfaite. Nous avons eu plusieurs gros contrats qui n'ont pas été renouvelés aux États-Unis dans la santé et l'éducation et nous avons aussi quelque peu négligé nos clients, trop occupés par la mise en place de notre nouvelle organisation par métiers », explique Denis Machuel. Ça tombe bien, il avait rédigé en secret, à la demande de Pierre Bellon, un projet d'entreprise dans lequel il plaçait ses clients au centre de toutes les préoccupations. C'est devenu sa feuille de route. En interne, le gentil Denis n'est pourtant pas toujours tout sourire. Parmi les sujets qui lui font serrer les dents : la spectaculaire amende de 126 millions d'euros que l'Auto-

rité de la concurrence vient d'infliger à Sodexo pour avoir constitué un cartel dans le marché des titres-restaurants. « *Je suis scandalisé par cette décision, nous avons fait appel! Nous étions obligés de créer un guichet unique avec les autres opérateurs pour simplifier les démarches des restaurateurs.* » La pilule est d'autant plus amère que c'est lui qui dirigeait cette activité à la période durant laquelle les juges ont noté des anomalies.

De même, il a su prendre des décisions désagréables pour sortir l'entreprise de la zone de tempête, écarter les responsables des mauvaises affaires américaines et veiller à ce que les autres collent à ses directives d'extrême vigilance dans la satisfaction des clients et la qualité d'exécution. « *J'ai ma méthode. Je n'accuse pas, je ne veux surtout pas humilier, mais provoquer un sursaut et les mots sont alors très importants,* explique-t-il. *Je dis : "Tu peux faire beaucoup mieux. Réveille-toi!"* »

Et s'il ne dit jamais « *Tu es nul* », c'est aussi parce que cela lui rappelle de mauvais souvenirs. Lorsque, étudiant ingénieur, en 1985, l'un de ses professeurs lui avait lancé cette phrase qui lui avait brisé le cœur : « *Denis, tu es nul et tu seras toujours nul!* » A l'époque, ce fils de frère de polytechnicien a la bosse des maths sans avoir à forcer. Et justement il ne force pas trop car il passe son temps au BDE, le bureau des élèves. Là, il se révèle comme un remarquable organisateur avec un talent pour obtenir de hautes responsabilités puisqu'il est élu président du BDE commun à sept écoles d'ingénieurs. Il y donne la mesure de son enthousiasme et de sa capacité à entraîner les autres pour monter des soirées de gala mémorables.

Goût pour l'action

Il ne sait pas encore qu'il dirigera trente-cinq ans plus tard une armée de plus de 460 000 salariés qui organisent chaque semaine ce type d'événements dans le monde entier. Fasciné par la cohésion et l'efficacité qui règne dans les cuisines de restaurants, il peut passer des heures à observer un grand chef comme Frédéric Anton, trois étoiles au Pré

Ce qu'ils disent de lui



Sophie Bellon, présidente de Sodexo : « *Denis est un leader performant capable de faire croître un business international de manière profitable et de le maintenir au meilleur niveau de l'innovation digitale et des problématiques sociétales.* »

Patrick Asdagh, cofondateur et PDG de la start-up Foodchéri : « *Il dégage une énergie positive et un calme contagieux, excellent pour moi qui suis un peu impulsif. Depuis que Sodexo est devenu notre actionnaire, j'ai instauré des séances de méditation dans l'entreprise.* »

Pascal Demurger, directeur général du groupe Maif : « *Je partage ses convictions sur la mission sociétale de l'entreprise. Il se démarque par sa sincérité et sa gentillesse, mais sait être ferme et exigeant.* »

Un syndicaliste, élu du comité central d'entreprise : « *La discussion est difficile sur les augmentations de salaires parce qu'il n'est pas généreux. Mais le dialogue avec lui est agréable. Il veut qu'on l'appelle par son prénom. J'ai son numéro de portable, il est disponible et tient ses promesses.* »

Bruno Delessard/Challenges

IL AIME

La BD.
Le piano.
La voile.
Convaincre.

IL N'AIME PAS

Le low cost.
L'uniformité.
Les mondains.
Les fromages bleus.

Catelan, qui dirige aussi le restaurant de la tour Eiffel (deux établissements gérés par Sodexo), travailler avec son équipe. Mais le comble du bonheur, pour lui, consiste à mettre la main à la pâte. On l'a vu faire le service lors d'un cocktail où le serveur était absent. L'année dernière, il s'est embarqué dans une opération de bénévolat à l'Armée du Salut avec une équipe de salariés de Sodexo. « *Il a accompli ses tâches comme les autres, dans la bonne humeur, mais, à la fin de la journée, il a dû dire qui il était car ses interlocuteurs se disaient déçus de ne pas avoir eu la visite promise du grand patron* », raconte un témoin.

Il partage ce goût pour l'action avec le fondateur Pierre Bellon, aujourd'hui retiré, mais dont les enfants sont très présents dans l'entreprise. Sa fille Sophie occupe le poste de présidente du conseil d'administration et travaille en binôme avec Denis Machuel. « *A elle, le conseil et son fonctionnement, à moi de proposer la stratégie et de la mettre en œuvre.* » Ils se tutoient et se parlent tous les jours. Pierre Bellon et ses quatre enfants contrôlent plus de 42% des actions et 57% des droits de vote via la société Bellon SA. Impossible d'avoir la moindre divergence avec un actionnaire aussi puissant. D'autant que, si le conseil compte au total quatre membres de la famille (Pierre est président d'honneur, Sophie, Nathalie et François-Xavier), Denis Machuel a aussi dans son comité exécutif Nathalie Bellon-Szabo, directrice générale Sports et

Loisirs au niveau mondial, qui, par la grâce de l'ordre alphabétique, apparaît en deuxième position derrière lui sur la page Web présentant la gouvernance du groupe. « *Nathalie fait partie d'un comex que j'ai souhaité élargir de 12 à 20 membres au fonctionnement très collégial* », révèle Denis Machuel. On peut se demander toutefois si le directeur général pourrait désavouer une collaboratrice qui est aussi son principal actionnaire et membre d'un conseil d'administration et d'un comité des nominations où il ne siège pas lui-même. Le jeu est déséquilibré et doit demander une bonne dose de diplomatie au quotidien.

Méthode fructueuse

Pour autant, la méthode Machuel donne déjà des résultats. Le programme d'économies et de gains de productivité fonctionne. Le chiffre d'affaires est remonté de 3,8% au premier trimestre de l'exercice 2019-2020. Une récente note des analystes financiers d'UBS souligne la solidité de Sodexo, valeur défensive en période de crise. L'importante filiale nord-américaine n'est pas encore au mieux, mais la tendance est excellente. Denis Machuel, après la crise, va pouvoir traiter les sujets qui lui sont le plus chers : la révolution alimentaire, l'inclusion, la diversité, les alliances stratégiques avec les Gafa. La suite s'annonce passionnante pour ceux qui sauront l'écouter, car il a ce don rare d'en imaginer les contours et d'en faire aimer les présages.

Jean-François Arnaud