

Alain Passard, cuisinier et chef de L'Arpège, raconte comment il a trouvé dans les recettes à base de légumes son second souffle de créateur.

“ Ma plus belle erreur, avoir attendu la crise pour changer mon style ”

Lorsqu'un chef étoilé, rôti- seur de renom, raye les viandes de sa carte, on pourrait se dire qu'il commet une erreur. Sauf qu'à ses yeux ce n'en est certainement pas une, c'est de rupture qu'il s'agit. S'il reconnaît une erreur, c'est plutôt d'avoir tardé à suivre son intuition de créateur, de l'avoir fait contraint par les circonstances. En 1999, la crise de la « vache folle » plonge restaurateurs et consommateurs dans le doute. Elle est pour Alain Passard, chef de L'Arpège, une grande douleur : « On ne pouvait plus se fier à une belle pièce de viande. Cela m'a rendu très triste. » Cette crise coïncide avec une profonde remise en question du cuisinier, vécue comme « une chute vertigineuse ». Son restaurant est une pâtisserie réputée depuis quinze ans, la cuisine animale lui a permis d'obtenir toques et étoiles. Pourtant, le chef sature.

Les viandes, en termes visuels, ne traduisent plus rien pour lui, n'alimentent plus sa créativité, si bien qu'une année durant il ne va plus travailler. On pourrait craindre que son activité périclite, or, le 84, rue de Varenne ne désemplit pas. « J'étais le seul concerné, mon équipe, elle, n'avait rien perdu de son enthousiasme, se souvient-il. Je ne savais plus où j'en étais jusqu'à ce jour où je me suis réveillé avec l'envie de cuisiner des légumes. »

Un mois pour se réinventer

Ce fils de musicien, qui a rêvé de l'être lui-même avant d'y renoncer, entend l'« appel du jardin ». Il en parle comme d'une illumination salvatrice. « Si je n'avais pas poussé la porte du potager, je ne sais pas si j'aurais continué à faire ce métier », confie-t-il. Du jour au lendemain, il décide donc de supprimer les viandes rouges de sa carte, quant aux

volailles et produits de la mer, il ne garde que ceux qui stimulent encore son regard. Il se remet au travail, déterminé, perfectionniste, comme il se définit lui-même, et réinvente sa cuisine en un mois. « J'avais une telle soif de renaître que tout est allé très vite. » Une révolution de palais est à l'œuvre. Elle renverse la hiérarchie séculaire des matières : « Pendant mon apprentissage, jamais on ne m'a parlé des légumes, ils étaient relégués au rang d'accompagnement. Les viandes sont traditionnellement les reines de l'assiette. » Lorsqu'il annonce sa renaissance en 2000, ses clients habituels désertent rapidement le trois-étoiles Michelin. Mais Alain Passard communique, la presse se fait l'écho de son renouveau, les guides le suivent tous, aucun ne le lâche. Alors, une autre clientèle, « curieuse de ce qu'on peut faire avec une carotte, un poireau, un oignon », remplace l'ancienne. Et peu



■ **Robert Zuili**, coach et cofondateur d'Excelia, avec la collaboration de Sophie Girardeau

LES LEÇONS QU'ON PEUT EN TIRER

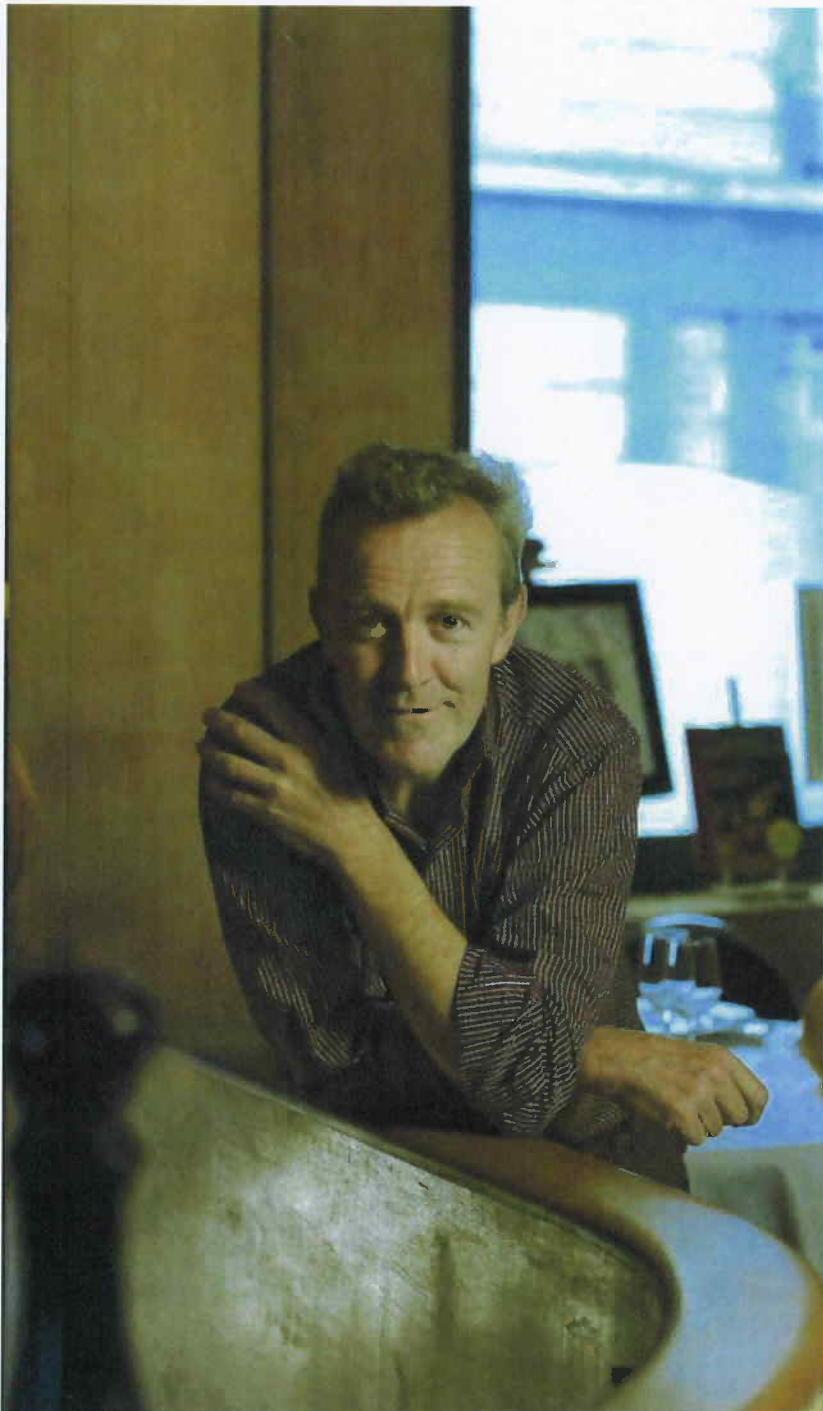
Le chef, qu'il soit de cuisine ou d'entreprise, est guidé par les mêmes inspirations : faire aimer ses produits. Chaque crise lui impose de réinventer sa stratégie, de faire évoluer ses produits, d'adapter

sa communication et de redonner du sens.

DES DÉCISIONS RADICALES

Qui peut se penser à l'abri d'une crise ? Surtout pas un chef ! Crises et remises en question sont perpétuelles.

Les changements à engager sont parfois lourds de conséquences et de risques. Rompre avec le passé, ce n'est ni renoncer ni se renier ! C'est parfois une question de survie. Trouvez les mots pour l'expliquer.



à peu, même les habitués de l'ancien régime reviennent et se laissent séduire par cette cuisine née d'un nouvel accord. Ainsi, en cinq ans, le chiffre d'affaires de L'Arpège a augmenté de 15 %. « Les gens ont trouvé intéressant ce langage issu de la passion et du bien-être », explique cet artiste qui fait de la cuisine un solfège, une gamme, un rythme où le croustillant fait contrepoint au moelleux. « J'ai plus une main de musicien qu'une main de cuisinier », précise-t-il. Et c'est avec un œil de peintre qu'il transforme l'assiette en tableau.

Un second souffle et une nouvelle dimension

La créativité d'Alain Passard a trouvé un second souffle dans cet art culinaire à base de légumes. Il renouvelle sa carte au rythme des quatre saisons. Cette cuisine est aussi l'occasion de maîtriser l'origine et la qualité des produits. Propriétaire de deux potagers dans l'Eure et dans la Sarthe, il est autonome. Dans son domaine sarthois du Gros Chesnay, il produit 30 tonnes de légumes par an, 100 % naturels, sans aucuns pesticides ni engrais chimiques. Vingt tonnes sont destinées à L'Arpège, le reste est vendu aux restaurateurs. Dame Nature a été généreuse avec Alain Passard, au point de lui avoir donné « deux vies de cuisinier ». Aujourd'hui, dans le seul trois-étoiles « légumes » de Paris, c'est peut-être aussi pour lui rendre hommage qu'il orchestre les formes et les saveurs végétales. Le renoncement total à la musique est la seule erreur qu'il déplore au fond.

■ Sophie Girardeau redaction@lentreprise.com

CRISE DE SENS

Pourquoi continuer dans une voie quand vous ne comprenez plus ce que vous faites ? Et si vous vous trompez, et si vous aviez raison ? Le sens, c'est l'oxygène du feu créateur ! Ne pas donner un sens qui convient à nos actes, c'est le risque de se retrouver à bout de souffle.

L'ÉNERGIE DE L'ESPOIR

L'impasse, c'est l'endroit où l'horizon est bouché. De l'horizon « boucher » à l'horizon « végétal », notre chef a su créer une opportunité à partir d'un risque. C'est une force essentielle du dirigeant ! N'attendez pas le désespoir pour agir ou tenter quelque chose.

Le désir et l'envie sont les étincelles du créateur. L'entrepreneur a déjà en soi l'envie d'avoir envie...

CROIRE À SON TALENT

Combien de fois l'environnement tente-t-il de nous dissuader vis-à-vis d'un projet, d'une décision ou d'un rêve ? Être entrepreneur, c'est être libre d'aller sur des

chemins inexplorés ou périlleux. Personne n'est à l'abri d'un échec, mais personne n'est à l'abri non plus d'une réussite. Réussir, c'est déjà se raconter l'histoire d'un succès probable. Croire à son talent, c'est une condition sine qua non. Le passage se situe sur un chemin escarpé, d'un côté il y a l'humilité, de l'autre la vanité...