



SANS PRISE DE RISQUE, IL N'Y A PAS DE PERFORMANCE

Entretien avec **THIERRY MARX**, chef étoilé et entrepreneur

La performance a-t-elle vraiment du sens ?

Non, je n'en suis pas convaincu. Est-ce que ça a du sens de vouloir être le meilleur dans une discipline ? Est-ce que ce n'est pas de la vanité ? Pour moi la performance ne se situe pas ici, je pense plutôt que la performance est dans la prise de risque. Est-ce que vouloir aller plus loin dans la vie, grandir, s'accomplir, s'épanouir, a toujours du sens ? Je n'en suis pas toujours convaincu. Maintenant, c'est un chemin qu'on s'est imaginé, c'est une vision qu'on a de son épanouissement personnel et de l'épanouissement de son groupe. Et pour y parvenir, ça nécessitera une prise de risque. Celui qui le nie est un menteur. Sans prise de risque, il n'y a pas de performance, parce que la performance, en réalité, ce n'est pas tant l'accomplissement, le but que l'on atteint, mais la mise en marche, puis le chemin.

Et qu'est-ce qui donne alors du sens au travail et à la performance ?

Le projet, c'est ce qui m'a toujours sauvé. Quand je rencontre des personnes en grande difficulté, je leur parle toujours de cela, parce que moi aussi je suis passé par ces moments de doute et de désorientation. Chaque fois que j'ai pu m'en sortir, c'est parce que j'avais un projet. Un projet, c'est ce qui vous oblige à lever les yeux, à regarder loin devant vous. C'est ce qui vous permet de tracer une ligne d'horizon, d'imaginer un avenir qui donne du sens au présent. Vous voulez devenir le chef le plus étoilé, ou bien vous voulez que votre entreprise réussisse : à ce moment-là, un imaginaire se met en place, une vision se dessine. Et c'est cette vision qui donne du sens au travail quotidien. Parce que le travail, en lui-même, n'a pas de sens. On entend souvent parler de la « valeur travail », mais je n'y crois pas en tant que valeur intrinsèque. Travailler pour travailler n'est qu'une contrainte, une répétition qui finit par user. Le travail n'acquiert une valeur que lorsqu'il est orienté par un projet. C'est le projet qui l'anime, qui le transcende, qui permet d'y voir une voie d'accomplissement.



C'est pour cela que j'insiste beaucoup auprès des jeunes générations : ce n'est pas le travail qui est une valeur, c'est ce que vous mettez derrière. Le travail n'est qu'un outil, un moyen de s'accomplir dans la vie, à condition qu'il serve un projet. Sans projet, le travail est vide. Avec un projet, il devient une véritable source de sens, de performance et d'épanouissement.

Est-ce que, finalement, avec un projet et une vision claire, la performance vient d'elle-même ?

Non, pas du tout. Ce n'est pas parce que vous avez un projet que la performance coule de source. Moi, ce que je trouve navrant, c'est que le monde politique n'accepte pas qu'on dise à tout le monde qu'on est différent et inégaux face à la vie. Or, c'est la réalité. On nous parle d'ascenseur social, mais il n'y a pas d'ascenseur social. Il y a un escalier social, et il faut accepter la notion d'effort, marche après marche. Peut-être même qu'il faut parler d'équité plutôt que d'égalité.

**Vous voulez devenir
le chef le plus étoilé,
ou bien vous
voulez que votre
entreprise réussisse :
à ce moment-là,
un imaginaire se
met en place, une
vision se dessine.**

Et dans cet escalier, il faut aussi construire sa confiance. Parce que la confiance, c'est cette capacité à traverser l'incertitude, à accepter la prise de risque. C'est ce qui vous permet de rester debout, d'affronter l'effort et de continuer à avancer.

Vous savez, je me rappelle de mon premier maître d'escrime au sabre au Japon : sur son bogu, il avait toujours une libellule. La libellule, c'est un insecte incroyable : ça naît dans une mare de boue et ça devient un papillon majestueux qui fascine depuis 350 millions d'années. Quand elle rencontre une difficulté, elle se met en stationnaire, observe à 360 degrés, puis elle monte, descend, cherche une voie... mais elle ne recule pas. Jamais. Pour moi, c'est un modèle. Observer, apprendre, comprendre, puis agir. Mais ne pas reculer. Parce que si vous n'êtes pas en confiance, vous ne pouvez pas innover. Et sans innovation, il n'y a pas de performance.

Quelle a été pour vous la plus grande réussite dans ce rapport entre projet, performance et sens ?

Le véritable moment de plénitude, je l'ai connu quand nous avons créé les écoles d'inclusion et d'insertion. À l'époque, j'étais engagé avec les Restos du cœur, aux côtés de Véronique Colucci, et nous cherchions comment aider concrètement des personnes en grande précarité, totalement éloignées de l'emploi et de tout projet professionnel. C'est là que j'ai senti qu'il y avait quelque chose de fort à inventer : des gens ne devaient pas se croire condamnés à une situation, assignés à résidence dans la précarité. On pouvait les aider à retrouver une perspective en les remettant dans une dynamique de projet. Nous avons donc lancé les premières écoles de formation professionnelle, Cuisine Mode d'Emploi(s), puis Pass'port pour l'Emploi.

Quand la libellule rencontre une difficulté, elle se met en stationnaire, observe à 360 degrés, puis elle monte, descend, cherche une voie... mais elle ne recule pas. Jamais.

L'idée était simple mais puissante : offrir en quelques semaines seulement une formation exigeante, structurée autour de trois valeurs (rigueur, engagement, régularité) pour permettre à chacun de retrouver une confiance en soi et une projection vers l'avenir. Aujourd'hui, ces écoles se sont multipliées et fonctionnent très bien.

Les apprenants viennent y chercher une orientation concrète. Certains choisissent la cuisine, d'autres la boulangerie... L'essentiel, c'est qu'ils se disent : « J'ai un choix, j'ai une voie possible. » Quand je regarde le chemin parcouru, je vois que nous avons formé plus de 14 000 personnes. Et parmi elles, 92 % sont encore en activité dans un métier et 7 % ont même créé leur propre entreprise. Ce sont des chiffres qui parlent, mais au-delà des statistiques, c'est surtout une philosophie : faire comprendre à chacun qu'il n'est jamais enfermé dans un destin, que même dans un silo de précarité on peut ouvrir une brèche, prendre confiance en soi et avancer.

Plus que les étoiles au Michelin ou les titres, qui sont par définition éphémères, voilà, mon vrai succès, c'est d'avoir contribué à redonner une autodétermination à ces milliers de personnes, de les avoir aidées à se remettre en mouvement et à retrouver un projet de vie. ◆



BIO EXPRESS

1959

Naissance de Thierry Marx
le 19 septembre à Paris,
dans le quartier
de Ménilmontant.

1988

Il reçoit sa première étoile
du Guide Michelin pour
son travail au restaurant
Roc en Val (Loiret).

1999

Il devient chef du Château
Cordeillan-Bages dans
le Médoc, qu'il hisse rapidement
au sommet de la gastronomie.

2012

Lancement des premières
écoles Cuisine Mode d'Emploi(s)
à Grigny, consacrées à l'insertion
par les métiers de la cuisine.

2022

Thierry Marx est élu président
de l'UMIH (Union des métiers
et des industries de l'hôtellerie).