

«J'ai eu le privilège de devoir porter des projets hors norme»

Nelly Wenger D'Expo.02 à Cailler, cette Suissesse d'adoption a navigué au cœur des mythes helvétiques

Jean-Claude Péclet

«Comment allez-vous?» Posée à Nelly Wenger, la question dépasse la formule de politesse. Peu de femmes ont été aussi médiatisées qu'elle. Pour le meilleur quand elle a repris une Expo.02 qui dérivait et l'a menée à bon port. Pour le pire quand, directrice de Nestlé Suisse, elle a relancé le chocolat Cailler et soulevé une tempête de protestations. Son départ fin 2006 pour cause de maladie, suivi d'un long silence, interrogeait: atteinte dans sa santé, son moral?

Commençons donc par répondre à la question. Nelly Wenger va bien. Elle le dit avec le sourire, on le lit aussi dans l'étincelle de son regard. Tôt détecté, le cancer du sein a été résorbé efficacement. De ses années Nestlé, elle ne garde aucune amertume. «Après mon départ, j'avais besoin de tranquillité. C'était l'occasion de remettre les choses à plat. Contrairement à ma méthode habituelle, j'ai renoncé à être proactive, laissant les projets venir à moi.»

Ils sont venus. Un mandat du gouvernement camerounais pour renforcer l'attractivité et la compétitivité de la ville de Douala et de son port. Un autre d'une grande société de services suisse pour se développer à l'étranger, un troisième d'une banque suisse. Pour structurer ces activités, Nelly Wenger Associates a été créée au printemps dernier, «société indépendante, active sur le plan international dans la conduite stratégique de projets complexes».

L'art du mouvement

Derrière le langage de consultant, on retrouve le fil rouge que suit depuis toujours cette ingénieure éprise d'esthétique: débloquer des situations difficiles, faciliter les contacts pour qu'une idée se concrétise. «On m'a toujours sollicitée pour mettre les choses en mouvement, passer de l'intention à la réalisation.»

Nelly Wenger a souvent occupé une fonction charnière entre le public et le privé. L'état d'urgence la stimule. Le chantier d'Expo.02 fut «une partie de rodéo où on est secoué dans tous les sens, s'attendant à chaque instant à être éjecté. Les fatalistes nous disaient qu'un tel projet consume quatre équipes au moins. Selon la façon dont on comptait, nous étions la troisième ou la quatrième à le diriger...»

Elle dit privilégier une approche des problèmes «qui ne se limite pas à l'aspect technique et managérial. Il faut prendre en compte les sensibilités diverses.» Si c'est le cas, comment expliquer qu'elle n'ait pas senti venir la polémique lors de la relance du chocolat Cailler?

«Pendant longtemps, le mandat de mon équipe a été très clair: créer de toutes pièces une gamme «super-premium» destinée exclusivement à l'exportation. Dans ce contexte, nul besoin de tenir compte de la sensibilité helvétique. Ce travail achevé, ma hiérarchie convaincue du projet m'a demandé d'étendre le lancement également à la Suisse, avant de décider finalement de lancer d'abord en Suisse, puis à l'étranger. Ce retournement a vidé le projet de sa substance, dommage.»

Autoritaire? «Peut-être»

Des erreurs? Elle admet en avoir commis. «Ne pas avoir suffisamment tenu compte de la culture d'entreprise Nestlé, par exemple, même si j'avais clairement reçu le mandat d'opérer des changements



Le fil rouge de Nelly Wenger: débloquer des situations apparemment sans issue, faciliter les contacts pour qu'une idée se concrétise. LAUSANNE, 3 DÉCEMBRE 2008

10 ANS LE TEMPS

Bio express

1955 Naissance à Casablanca.

1974-1979 Etudes d'ingénieur civil à l'EPFL.

1982-1991 Partenaire et membre de la direction générale d'Urbanplan Lausanne, management de projets, urbanisme, transports et environnement.

1991-1998 Directrice du service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud.

1999-2000 Directrice technique, sécurité et logistique de l'Exposition nationale.

1999-2003 Présidente de la direction générale de l'Exposition nationale.

2003-2006 CEO de Nestlé Suisse.

2007 Présidente de Nelly Wenger Associates, conduite stratégique de projets complexes. Fondatrice et présidente du conseil d'administration du World Architecture Summit.

Mariée, deux enfants. J.-C. P.

Dossier:
Retrouvez tous les portraits de la série sur

www.letemps.ch/10ans

drastiques.» S'être montrée autoritaire? «Peut-être». Arrogante? «Pas d'accord. Affirmer que je n'en ai fait qu'à ma tête sans écouter les gens d'expérience est faux. D'abord, je ne fonctionne pas du tout comme cela; j'aime par-dessus tout réunir des compétences diverses et travailler en équipe. Ensuite, croyez-vous que dans une entreprise comme Nestlé, le directeur de marché national peut lancer ce qui lui plaît sans passer par une chaîne de décisions, de tests et contrôles ad hoc?»

Le géant alimentaire avait engagé Nelly Wenger pour sa capacité à bousculer la routine mais avait mal anticipé les risques que comportait sa notoriété. «Avec le lancement Cailler, nous avons ouvert trop de fronts à la fois.» Elle a tourné la page, sans renier ceux qui lui ont fait confiance. «J'aurais pu occuper mon poste de façon plus confortable. Je n'ai pas cherché à me protéger. Je ne me suis pas trahie non plus.»

En février 1999, Nelly Wenger déclarait au Temps: «Je n'ai jamais eu le sentiment de devoir me battre comme femme pour réussir.» Et aujourd'hui? «Je ne le dirais peut-être plus comme ça», réfléchit-elle en pensant aux centaines de lettres et de témoignages reçus après son départ de chez Nestlé.

D'autres missives, plus nombreuses encore, ont accompagné son mandat à Expo.02. Sept millions de Suisses, autant d'experts sur la question ou porteurs de projets personnels. L'aventure prenait eau de tou-

tes parts quand elle y a embarqué, avec un taux de confiance tombé à 30%. Quand la manifestation s'est achevée, le taux de satisfaction des visiteurs atteignait 93%, «selon le sondage d'un institut indépendant», précise-t-elle. Sa victoire.

Deux souvenirs surgissent spontanément. Le premier renvoie à cette nuit irréelle où, Jacqueline Fendt ayant quitté son poste de directrice, Martin Heller et elle ont eu quelques heures pour le reprendre dans les pires conditions qui soient. «Nous ne voulions pas être les fossoyeurs de l'Expo. Nous nous som-

mes battus, par respect pour les régions qui s'étaient engagées à la réaliser.»

L'autre souvenir est «le jour d'après». Au lendemain de la fermeture, Nelly Wenger s'est réveillée en sursaut au son de la pluie tombant sur les carreaux. «Flûte!», a-t-elle pensé avant de se souvenir: il n'y avait plus de visiteurs à accueillir ce jour-là. Epuisement. Tristesse. Soulagement.

«Faire une manifestation de haut niveau qui plaise au plus grand nombre» était son ambition; elle l'a réalisée. «Donner l'occasion aux



Nelly Wenger
en 1999, avec Martin Heller
«Une nuit pour décider si nous reprenions ou non la direction de l'exposition nationale»

Et dans 10 ans?

– *Que vous souhaitez-vous pour les dix prochaines années?*
– Des rencontres déterminantes. L'opportunité de porter à nouveau un grand projet, ou une cause.

– *Où vous imaginez-vous dans dix ans?*

– Là où mes intérêts professionnels et ceux de mes deux enfants – qui étudient la musicologie et l'ethnologie – nous porteront. En Asie? En Afrique? Ici? Peut-être à cheval sur deux continents.

– *Vous projetez-vous facilement dans l'avenir?*

– Non. Si je l'avais fait, je me serais trompée régulièrement.

– *Des résolutions?*

– Pas vraiment... Au fait, oui: apprendre à goûter le plaisir de l'effort physique.

– *Qu'attendez-vous de la Suisse en 2018?*

– Plus de légèreté, de bonheur affiché. De l'ambition aussi.

– *Qu'est-ce qui vous effraie pour l'avenir?*

– Rien. Je partage certaines préoccupations en matière d'environnement, de pauvreté. Avant de mourir, j'aimerais voir l'Afrique s'en sortir. J'aime ce continent, cela me peine que les espoirs tardent tant à se concrétiser.

– *En quoi l'humanité vous semble-t-elle en progrès?*

– Ingénierie de formation, je crois aux vertus du progrès et de la science. Voyez les découvertes récentes sur le corps, le cerveau: je suis preneuse. Ma nature est plutôt optimiste, je n'ai aucune nostalgie. Mais il faut veiller à ce que le progrès profite à tous, y compris aux plus défavorisés.

Suisses d'être fiers de ce que leur pays produit de beau et d'innovant. Elle a aussi partagé les enthousiasmes et les angoisses des équipes éphémères de l'Expo: «Il faut souvent encourager des gens par nature portés au doute.»

Nelly Wenger aime se mouvoir dans les univers instables et créatifs. Elle travaille à en mettre un autre en mouvement: un sommet d'architecture dont les bases ont été jetées l'an dernier. Ce World Architecture Summit réunirait les décideurs politiques ou économiques avec les architectes contemporains, dont elle veut «mieux faire aimer» le travail.

N'est-ce pas précisément en cela qu'elle a agacé les Suisses, mêlant Jean Nouvel à Cailler? Tant pis, elle assume et continuera d'irriter à l'occasion ce pays qu'elle a fait sien, où elle se sent bien. Dans l'autre sens, celui-ci continuera de la frustrer parfois. «Il a les pieds sur terre. Résister aux crises est son talent naturel. Le revers de la médaille est sa difficulté à s'enthousiasmer collectivement.»

L'ex-directrice d'Expo.02 et de Nestlé a suivi de près l'élection de Barack Obama qui l'a «touchée, mais pas vraiment étonnée: les Américains savent créer le possible. C'est une faculté que je leur envie.»

2008, «Le Temps» a 10 ans. Chaque samedi, il invite une personnalité marquante à raconter comment elle a vécu cette dernière, et passionnante, décennie.