

# «L'ouverture, c'est un état d'esprit»

Comment appréhender la diversité culturelle dans l'administration, la formation ou l'entreprise? terra cognita a posé la question à Nelly Wenger, personne illustre en Suisse pour avoir su, au travers de sa trajectoire de vie personnelle et professionnelle à multiples facettes, gérer les diverses influences culturelles.

terra cognita: *Madame Wenger, votre trajectoire de vie a de multiples facettes. La diversité semble en être le fil rouge. Que signifie pour vous la diversité culturelle?*

■ La diversité culturelle est pour moi quelque chose de familier. En effet, très tôt, j'ai appris à faire coexister des cultures différentes. Je comprends le mot culture dans un sens très large, la culture n'est pas forcément liée uniquement à la nationalité. Notre société est diverse, elle comprend différentes générations, des hommes et des femmes, des personnes venues de différents endroits, des personnes avec des goûts et des intérêts différents. Dans le quotidien, la diversité s'applique à divers contextes: au monde du travail, à l'environnement où nous vivons. «L'agilité culturelle», c'est l'art pour moi de savoir se mouvoir dans ces divers «biotopes».

*Comment diriger une entreprise ou une administration en tenant compte de la diversité culturelle?*

■ C'est comme dans le sport, si on en fait régulièrement, on reste souple. Il y a un parallélisme entre les aptitudes physiques et les aptitudes intellectuelles. En se frottant à la diversité, on y prend le goût!

*L'exposition nationale a été un grand défi en ce qui concerne la diversité. Vous et votre équipe avez réussi un véritable exploit. Au-delà de l'exposition, vous avez créé un esprit. Comment y êtes-vous parvenue?*

■ Expo.02 était le degré supérieur en matière de diversité. Il y avait toutes les pièces du clavier, du technocrate à l'artiste, et tous les registres, à la fois politique, économique et culturel. Il y avait donc des intérêts multiples, des demandes contradictoires, des langues diverses et des différences dans l'usage des mots. Prenons l'expression «à court terme»: pour un architecte, cela signifie «dans trois mois», pour un organisateur d'événements, cela signifie «ce soir». Un travail de traduction était nécessaire pour pouvoir communiquer et pour pouvoir réaliser le projet à terme. Gérer la diversité était un grand défi. En regardant le résultat, elle s'est révélée comme une énorme richesse.

*Comment avez-vous réussi à gérer cette diversité, par quels moyens?*

■ Organiser une exposition nationale signifiait pour moi être confrontée à des contraintes, à des nécessités et à des urgences. Dans ce contexte particulier, la gestion de l'urgence a permis d'apporter des solutions créatrices. En effet, tout ce qui pouvait aider à résoudre des problèmes était bien accueilli. La nationalité des personnes n'avait aucune importance.

*La diversité des collaborateurs, certes, mais comment avoir réussi à attirer différents publics?*

■ Oui, effectivement, on peut rappeler qu'un habitant sur deux a visité l'exposition nationale. La réponse est simple: imaginez, vous allez faire vos courses le samedi. Et bien, une personne sur deux qui se trouve dans le magasin est venue voir l'exposition par curiosité ou par intérêt. La pluralité des attentes,

tant du public que des collaborateurs d'Expo.02, s'est finalement reflétée dans la diversité des activités offertes durant l'exposition. On a ainsi pu toucher un très large public. Mon expérience m'a ainsi appris que le public est curieux et beaucoup moins conservateur qu'on ne pourrait le croire.

*Que doivent entreprendre les institutions pour atteindre un certain public?*

■ Les institutions jouent un rôle moteur. Il faut qu'elles entreprennent, qu'elles osent entreprendre quelque chose. Si elles se posent trop de questions, elles trouveront mille raisons pour ne pas se lancer. Les hôpitaux nous montrent une piste intéressante. Il y a un personnel très divers dans les institutions médicales et cela fonctionne très bien. Nous faisons confiance à celles et à ceux qui nous soignent.

*Quels sont les risques d'échec?*

■ Le risque d'échec est de trop accentuer l'importance des structures et des entraves que cela peut impliquer. La société est un système qui évolue par capillarité, où les relations se déroulent dans le quotidien. On ne peut pas ordonner d'ouvrir les institutions. Les attitudes personnelles des gens qui travaillent dans les institutions, qui y vont pour se rencontrer, pour partager leurs loisirs, sont aussi importantes que les structures. Il ne faut pas seulement œuvrer à l'ouverture des institutions, il faut contribuer à l'ouverture d'esprit et la curiosité des gens. A côté du volet structurel, il y a celui de l'action qu'il faut prendre en considération.

*Avez-vous des exemples concrets?*

■ Sur l'artepilage d'Yverdon-les-Bains, il y avait un lieu de rencontre qui s'appelait «le mondial». Chaque mois, on invitait un artiste peu connu d'un pays différent. En écoutant la musique et en mangeant des spécialités de ce pays, on pouvait s'y familiariser et y prendre goût. Ce lieu a eu un très grand succès. On y trouvait une grande convivialité, tout le monde était curieux. J'ai très vite compris que, même en tant que directrice générale de l'exposition, je devais réserver une table, si j'avais envie de m'y rendre! Un autre événement d'Expo.02 a été la journée «rendez-vous», une journée consacrée aux étrangers en Suisse, une journée où la population suisse et étrangère a pu se rencontrer et échanger idées et expériences. On y comptait plus de 20 000 personnes, toute nationalité et tout âge confondus; un vrai succès qui a fait la manchette de plusieurs quotidiens.

*Nelly Wenger est née à Casablanca et a passé sa jeunesse au Maroc. Elle a suivi des études d'ingénieur civil à l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne. En 1999, elle a été nommée directrice technique, puis directrice générale d'Expo.02. Aujourd'hui elle occupe le poste de directrice générale de Nestlé Suisse. L'entretien a été mené par Pascale Steiner.*

## **Öffnung ist eine Frage der Einstellung**

***Das Thema der kulturellen Diversität zieht sich wie ein roter Faden durch das Leben von Nelly Wenger. Als französische Staatsangehörige wurde sie in Marokko geboren. Sie wuchs in Casablanca auf, in einer Stadt, wo Menschen aus verschiedensten Regionen der Welt und mit unterschiedlichsten Hintergründen auf engem Raum zusammenleben. In Lausanne studierte sie an der ETH und sammelte vielfältige Berufserfahrungen. Eines der eindrucklichsten Erlebnisse im Hinblick auf die kulturelle Diversität war für sie Planung und Durchführung der schweizerischen Landesausstellung im Jahr 2002. Es war eine grosse Herausforderung, zwischen unterschiedlichsten Interessen, Sichtweisen, Sprachen und Kommunikationsweisen zu vermitteln. Im Hinblick auf das Resultat entpuppte sich die Diversität als enormer Gewinn. Sie ist überzeugt, dass Offenheit nicht verordnet werden kann, sondern im Alltag gelebt werden muss. Offenheit ist kein abstrakter Begriff, sondern eine Haltung, ein geistiger Zustand.***

*Quelles recommandations vous semblent importantes pour mieux intégrer la population étrangère dans l'administration et dans les institutions de la société civile? A qui incombe la responsabilité?*

■ Les étrangers peuvent très bien ressentir les barrières structurelles, mais ils ressentent tout autant les barrières dans les relations au quotidien. L'ouverture n'est pas un mot technique, c'est un état d'esprit. Ouvrir les institutions veut dire tout d'abord pour moi ouvrir notre esprit à celles et à ceux qui nous entourent. Prenons l'exemple de l'égalité entre hommes et femmes. Au niveau constitutionnel et législatif, l'égalité est garantie. Mais qu'en est-il dans la pratique? Le quotidien reste l'endroit le plus important de l'ouverture. Quant à la responsabilité, elle incombe bien sûr à tout un chacun.