

La Lettre Alter&Go propose chaque mois un décryptage de l'actualité et des enjeux du management. Son objectif ? Offrir à ses lecteurs un panorama des idées et pratiques émergentes, fournir des repères, ouvrir des perspectives sur les nouveaux défis qu'impose un monde en perpétuelle évolution.

■ édito

La leçon de Gustave Eiffel : contre la résignation, osez le défi !

Le 120^e anniversaire de la Tour Eiffel est aussi l'occasion de célébrer son génial concepteur. C'est heureux ! Car rien n'est plus nécessaire aujourd'hui que de retrouver la passion d'entreprendre qui animait ce bâtisseur hors pair.

RÉPONDRE À LA CRISE PAR LE DÉFI

On nous rétorquera que l'époque n'est pas la même et que Gustave Eiffel fut porté par la révolution industrielle dont sa Tour est devenue le symbole. C'est oublier un peu vite que son projet voit le jour dans une France profondément déprimée par la défaite de 1870 et la perte de l'Alsace et de la Lorraine. C'est bien pour effacer cette humiliation que "la jeune République voit dans l'idée d'une Exposition universelle un moyen de relancer l'économie et un projet propre à redonner à la France son rang parmi les grandes puissances", écrit Bertrand Lemoine, directeur de recherche au CNRS⁽¹⁾. Clou de l'exposition, la Tour Eiffel est donc le symbole d'une collectivité refusant de s'abandonner au déclin. Elle rappelle que, pour remobiliser les énergies, rien ne vaut un défi partagé.

RÊVEUR, INGÉNIEUR ET MENEUR

Pour mener à bien ce projet, Gustave Eiffel était bien l'homme de la situation. C'est une "personnalité à la Jules Verne", résume Caroline Mathieu, conservatrice en chef du musée d'Orsay⁽²⁾. Qui sait ainsi qu'après avoir lancé nombre de ponts au-dessus de fleuves agités et de gouffres vertigineux, ce visionnaire travaillait au projet d'un tunnel sous la Manche ? Et qu'à l'âge de 80 ans, jamais rassasié, il créa un laboratoire d'aérodynamique dans

lequel défilèrent les pionniers français de l'aviation⁽³⁾ ! Tout à la fois rêveur et entrepreneur, Eiffel souligne combien les plus grandes entreprises humaines sont celles qui réconcilient passion, vision et action. Car Gustave Eiffel ne doit pas seulement défier les lois de la physique, mais aussi compter avec la frilosité des édiles, le scepticisme de l'opinion ou l'hostilité des cénacles qui font profession de dénigrer. "La ville de Paris va-t-elle donc s'associer plus longtemps aux mercantiles imaginations d'un constructeur de machines, pour s'enlaidir irrémédiablement et se déshonorer ?", persiflent des artistes pétitionnaires.

LE SENS DE L'ENGAGEMENT

Pour venir à bout des résistances, il se bat sur tous les fronts. On le voit partout, de la table à dessin aux chantiers, sans oublier de faire le siège des clients, investisseurs et décideurs. Il ne compte ni son temps ni son argent, allant jusqu'à investir sa fortune personnelle dans la construction de la tour.

On comprend dès lors que Gustave Eiffel ait vu dans son chef-d'œuvre "un symbole de force et de difficultés vaincues". Et c'est pourquoi nous avons décidé d'y fêter, en octobre prochain, le cinquième anniversaire de notre cabinet. Car il n'y a pas de meilleur lieu en France, pour lancer, avec nos clients, de nouveaux défis au scepticisme, à l'immobilisme et à la résignation.

Alter&Go Conseil

(1) (2), "Gustave Eiffel. Le magicien du fer" (catalogue de l'exposition du même nom qui se tient jusqu'au 30 septembre 2009 à l'Hôtel de ville de Paris), sous la direction de Caroline Mathieu, Editions Skira, mai 2009, 255 p. (3) Voir notamment le "Gustave Eiffel" de Daniel Bermond, Editions Perrin, mars 2002, 502 p.

■ vu d'ailleurs

Et si toute entreprise comportait une part de rêve ? Pour Nicolas G. Hayek, fondateur et président du Conseil d'administration de Swatch Group, le doute n'est pas permis ! Pour entreprendre, "il faut savoir garder sa fantaisie, l'esprit de ses 6 ans. Continuer de croire au Père Noël. Oser avancer ses idées, même saugrenues", explique-t-il⁽¹⁾.

À rebours des clichés dont sont affublés ses compatriotes, ce Suisse a le verbe haut. "L'esprit d'entreprise a été en partie tué depuis qu'on s'est assis devant un ordinateur en pensant qu'on pouvait faire de l'argent à Wall Street sans bouger." Provocateur, il suggère la création d'une "Internationale des

entrepreneurs" pour "défendre ceux qui développent des produits, des emplois et qui n'ont pas envie d'autre chose que de créer". Et ne lui dites pas que, parfois, le rêve se fracasse sur la réalité ! "Il faut revendiquer le droit à l'échec pour chacun d'entre nous. Sans lui, je n'aurais jamais osé lancer la Swatch..."

À 81 ans, il conserve tout son enthousiasme. Voici deux ans, il a créé une nouvelle société pour porter son projet d'une voiture propre. "Le monde, assure-t-il, peut être changé par des révolutionnaires positifs et chaleureux. Par des inventeurs." Il n'y a pas d'âge pour entreprendre. Ni d'époque. Seule compte la passion !

(1) Entretien accordé à L'Express, 19/07/09.

PAROLES D'HOMME(S)

Le travail comme fête ! “Quand j’ai commencé la cuisine, par hasard, mon plus grand rêve était de devenir le plus grand restaurateur espagnol. Tout ce que j’ai eu, c’est mille fois plus que j’espérais ! Je n’ai pas de Ferrari, mais j’ai gagné assez pour arrêter si je le veux. Je suis dans un esprit de liberté. Ce qui me fait lever tous les jours pour être dans ma cuisine de 9 heures du matin jusqu’à minuit, c’est le challenge. Que la fête continue !” Ferran Adrià, chef catalan, *Le Nouvel Observateur*, 13/08/09.

Franchir les obstacles. “C’est l’histoire de ma vie parfaite qui intéresse les gens. Bien sûr que l’existence est une route sinueuse, qu’elle réserve de bons et de mauvais passages. Mais ce que les gens ont envie d’entendre, c’est que vous avez su franchir les difficultés et vous hisser jusqu’au sommet.” Nadia Comaneci, championne olympique de gymnastique en 1975, *Le Monde*, 12/08/09.

Regard critique. “Je ne peux travailler qu’avec des gens qui ont toujours, à tous les instants, un regard critique sur mon travail : mon producteur, mon assistant, ma scripte... Aussi parce que cela remet au centre du jeu la confiance que j’ai en eux.” Jacques Audiard, cinéaste, *L’Express*, 13/08/09.

Trop de confort endort. “Les choses sont devenues parfois trop faciles, notamment pour les Américains et les Britanniques, ce qui explique qu’ils ne soient pas hégémoniques. Pour m’entraîner après l’école sur les seuls courts couverts de Prague, je devais prendre un train, puis deux trams et marcher un kilomètre. Pour les attraper, je courais avec mon cartable et un gros sac de raquettes !” Martina Navratilova, numéro 1 mondiale de tennis de 1978 à 1986, *Le Monde*, 14/08/09.

La confiance dope ! “Quand le sélectionneur te fait confiance, tu te lâches un peu plus. Plus tu joues, plus tu es confiant, plus tes partenaires te font confiance et savent que ta présence est importante.” Patrice Evra, footballeur, *Le Figaro*, 5/09/09.

“Je suis un instinctif. Je n’aime pas la facilité, ni le manque de courage d’un collaborateur qui préférera s’écraser au lieu de défendre ses idées.”

Jean-Pierre Petit,
président de McDonald’s France,
Libération 10/08/09.

■ anticiper

La crise crée un désir de changement... Reste à mobiliser les énergies !

“Il n’y aura pas de statu quo !”, prévient Stéphane Rozès (1). À l’image de nombre d’observateurs et de dirigeants, l’ancien directeur du CSA estime que la crise va transformer en profondeur nos valeurs et nos comportements.

De quelle façon ? Il est probablement trop tôt pour le dire. “Nous ne sommes qu’à l’entrée d’un long tunnel de remise en cause de notre système, et non dans une crise cyclique classique. C’est bien une crise morale, intellectuelle, et politique qui va se dérouler sur des années. En d’autres termes, le monde d’après”, on ne le voit encore que de loin”, avertit le philosophe et historien Marcel Gauchet. Il faudra donc apprendre à naviguer dans l’incertitude.

Cependant, quelques lignes de force se dégagent. Tout d’abord le rejet d’un système dans lequel “la finance prime sur l’économie, l’actionnaire sur le manager, le consommateur sur le salarié, l’épargnant sur le citoyen, les marchés sur les gouvernants.” Bien que président d’une société de conseil en investissement, Charles-Henri Filippi déplore aussi que le pouvoir ait glissé “du manager vers l’actionnaire, de l’entrepreneur vers le financier”. Une forte pression va donc s’exercer pour que les entreprises replacent les hommes au cœur de leur système de valeurs.

(1) Les citations sont tirées de la série “Le Monde d’après”, dans laquelle *La Tribune* a, cet été, interrogé de grands témoins sur le monde après la crise. Nous nous sommes notamment appuyés sur les éditions des 27 juillet, 17, 19 et 20 août.

Cela n’est bien sûr pas anodin en termes de management. Les entreprises doivent notamment se préparer à voir leurs clients et leurs salariés devenir “intransigeants avec les incohérences entre identités, messages et conduites”, estime Stéphane Rozès. Et gare à ceux qui se contenteraient de belles paroles, car la crise a dopé la méfiance ! “Les consommateurs, à 63 %, ne les croient pas. Avec la crise, elles vont devoir crédibiliser leurs discours, développer une communication par la preuve de leur engagement.” Autrement dit, il va falloir des actes !

Et, bien sûr, les occasions de passer à l’action ne se limiteront pas à la question des valeurs. Pour Olivier Klein, professeur à HEC, nous assistons à “une profonde mutation” qui sera marquée par “de nouvelles industries motrices, de nouvelles organisations du travail, et de nouveaux modes de consommation”. Dès lors, pas question de céder à l’immobilisme ou de sacrifier au pessimisme. Il va y avoir des virages à prendre et des projets à lancer. “L’histoire montre que l’espèce humaine ne se résigne jamais tout à fait à subir son sort. Elle s’adapte sans cesse et réinvente le monde”, rappelle Marcel Gauchet. La crise a catalysé les désirs de changement. Reste maintenant à mobiliser les énergies.

■ apprendre

Poste canadienne : le manque de défi... facteur de démotivation

Parfois, la démotivation provient non de la base, mais du haut de la hiérarchie. C’est ce qu’a découvert la Poste canadienne à l’occasion d’une enquête auprès de ses personnels. “Lorsqu’en 2005, Moya Greene a pris ses fonctions de directrice exécutive de la Poste canadienne, elle avait bien identifié que l’engagement des employés serait l’une des priorités”, relate le *Financial Times* (1). Dans un contexte marqué par un lourd passif de mal-être au travail, la nécessité d’une modernisation et la perspective de nombreux départs en retraite, cela s’imposait !

En revanche, elle n’imaginait pas que, comme l’a révélé l’enquête interne, cet enjeu prendrait une acuité particulière au sein de ses 400 seniors managers. L’erreur de la direction ? Avoir considéré qu’ils se satisfaisaient de leur travail et de leur carrière par le simple fait qu’ils occupaient une position enviable dans la

hiérarchie. “Le besoin de formation des employés n’est pas vraiment une surprise, explique David McIntyre, directeur corporate délégué au leadership et au développement. En revanche, en ce qui concerne les directeurs, c’était une surprise car une fois que les gens ont atteint ce niveau, le développement n’est pas nécessairement aussi important qu’il l’était plus tôt dans leur carrière.”

Fatale erreur ! Car l’homme est ainsi fait qu’il souhaite toujours avancer, acquérir de nouvelles responsabilités et vivre de nouvelles expériences. La frustration et la démotivation des cadres de la Poste canadienne provenaient donc du sentiment qu’il ne leur serait plus demandé de progresser et que leur carrière se terminerait désormais en pente douce. Moralité : pour que les cadres s’engagent, il faut aussi leur en offrir la possibilité ! C’est dans l’action que renaît la motivation.

(1) *Financial Times*, 27/07/09.

■ diriger

Confirmation : les leaders se révèlent dans l'action !

“Donnez-nous l'IRM du cerveau d'un individu et nous pouvons, sans grand risque d'erreur, vous donner le score qu'il obtiendrait à un test psychologique destiné à examiner son aptitude au leadership”, assure Pierre Balthazard (1). Ce professeur à la Carey School of Business (Arizona State University) s'est associé avec les chercheurs en neurosciences pour modéliser l'activité cérébrale des meilleurs leaders. À l'en croire, l'IRM permettrait de localiser les zones du cerveau impliquées dans le charisme, la confiance en soi, mais aussi les choix éthiques ! Aux États-Unis, ces avancées sont prises très au sérieux. Elles suscitent l'intérêt de nombreuses business school, et celui des militaires. “Nous devons former des leaders très jeunes, et nous n'avons pas la possibilité d'en avoir de mauvais. Dans le contexte actuel, même de jeunes soldats et de jeunes officiers sont plongés dans des situations extrêmement complexes”, explique le colonel Sean Hannah de l'Académie militaire de West Point (2). Et de décrire des situations bien connues des managers du privé. “Les jeunes chefs de section conduisent des opérations décentralisées dans lesquelles ils sont les patrons. Souvent, ils n'ont pas le temps de consulter le quartier général avant de prendre des décisions très importantes.”

(1), (2) “Mapping the complex mind”, par Jessica McCann, Research Stories, Arizona State University. Consultable sur le web à l'adresse suivante : http://researchstories.asu.edu/2009/02/mapping_the_complex_mind.html. (3), (4) Financial Times, 20/07/09.

Dès lors, va-t-on, dans un scénario digne d'Orwell, sélectionner les leaders et les managers au moyen d'une IRM de leur cerveau ? Rien n'est moins sûr. Car les recherches du professeur Balthazard tendent à démontrer que les aptitudes au leadership ne sont nullement acquises une fois pour toutes. L'IRM donne des informations infaillibles, mais il ne s'agit que d'une photographie à un instant donné. En effet, le cerveau se recompose de façon continue, au gré des expériences vécues par l'individu et même au fil des connaissances qu'il accumule. Mansour Javidan, professeur de management à la Thunderbird School of Global Management (Arizona) a ainsi constaté qu'à l'issue de leur formation, les élèves avaient considérablement modifié leurs comportements sociaux et renforcé leur aptitude au leadership (3). La promesse n'est donc pas de sélectionner les leaders une fois pour toutes mais de les aider à grandir au fil de leur carrière. “Entraîner le cerveau pour faire progresser le leadership représenterait une avancée très positive pour la condition humaine”, plaide le professeur Balthazard (4). Loin de laisser croire qu'il y aurait des leaders nés, les neurosciences viennent donc valider ce que chaque manager a pu constater sur le terrain : les chefs se révèlent dans l'action !

“Le cerveau se recompose de façon continue, au gré des expériences vécues par l'individu et même au fil des connaissances qu'il accumule.”

■ décider

Faut-il vraiment attendre qu'il y ait le feu pour agir ?

“Lorsqu'une plate-forme pétrolière prend feu au milieu de l'océan, les travailleurs ont le choix de brûler vifs ou de se jeter à l'eau en faisant le pari qu'ils survivront. Sans surprise, ils plongent !” Très en vogue outre-Atlantique, cette “parabole de la plate-forme en feu” illustre combien les situations de crise sont propices aux décisions audacieuses. L'observation n'est pas neuve. Tous les managers savent en effet qu’ “à l'inverse des périodes de prospérité, durant lesquelles l'inertie des organisations et la préférence humaine pour le statu quo renforcent la résistance au changement, les crises facilitent les prises de décisions radicales et surtout leur acceptation par les employés, les clients et les investisseurs.”

Reste qu'attendre une crise aiguë pour agir est pour le moins hasardeux. “C'est à la fois le meilleur et le pire moment pour engager des chan-

gements dans une compagnie”, résume Michael Beer, professeur à la Harvard Business School. Pourquoi le pire moment ? Tout simplement parce qu'il est parfois trop tard et que les moyens peuvent manquer pour mettre en œuvre les projets. De nombreuses entreprises l'ont appris à leurs dépens. Ainsi, Kodak peine à se remettre d'un virage stratégique trop tardif face à l'irruption du numérique. Malgré un redéploiement radical, l'entreprise échoue à reconquérir les parts de marché perdues et la confiance des investisseurs. La vraie morale de la fable est donc celle-ci : lorsque la plate-forme est en feu, il ne faut certes pas hésiter à se jeter à l'eau. Mais la meilleure politique reste encore d'opter pour une adaptation permanente et maîtrisée. Pour éviter aussi bien l'incendie que le plongeon dans les eaux glacées de l'inconnu.

“Les crises facilitent les décisions radicales et surtout leur acceptation par les employés, les clients et les investisseurs.”

(1), (2), (3) Financial Times, 10/08/09.

LU POUR VOUS

• Halte au pessimisme, à l'immobilisme, au nihilisme, le nouveau patron sera chef de meute ou ne sera pas. Ce n'est plus le simple charisme médiatique que l'on attendra de lui, mais un charisme fédérateur. Hier se regardant le nombril qu'il confondait avec le nombril de son entreprise, le dirigeant devra apprendre à regarder vers les autres pour leur apprendre à diriger l'avenir ensemble. On ne lui demandera plus seulement de changer le cours de la Bourse, mais aussi de changer le cours des choses. Un job autrement plus complexe.

Christophe Haag, professeur à l'EM Lyon et Jacques Séguéla, publicitaire, in “Génération QE” (Editions Pearson Education, septembre 2009).

...

• Qu'il s'agisse de prévention ou de précaution, prenons garde à l'ambiguïté des mots ! La prévention qui aliène n'est pas la même que celle qui protège. La précaution qui oblige à prendre ses responsabilités n'est pas la même que celle qui empêche.

Alain-Gérard Slama, essayiste, Le Figaro, 02/09/09.

...

• Ce qui marche est déjà dépassé.

Francis Holder, président du Groupe Holder, notamment propriétaire des boulangeries Paul, Management, septembre 2009.

...

• “Je change mon logo, pour montrer que je change !” : qui peut encore croire que les consommateurs vont s'y laisser prendre ? Le changement doit être dans le dur, dans des preuves tangibles liées à l'offre de produits ou de services de la marque.”

Olivier Saguez, président de l'agence de design Saguez&Partners, Stratégies, 27/08/09.

55 %

C'est, selon une récente enquête, la proportion de Français qui se déclarent “optimistes pour l'avenir”. Ils n'étaient que 33 % à exprimer une telle opinion il y a un an, et 39 % en décembre dernier. Enfin, le retour de la confiance culmine chez les cadres supérieurs. 72 % d'entre eux se disent optimistes.

Source : Vague 21 du baromètre Ifop sur “L'état d'esprit des Français”, réalisée pour Dimanche Ouest France, septembre 2009

Revue Défense, N°140 Dossier "L'Économie de l'immatériel"

par l'Institut des hautes études
de Défense nationale, juillet-août 2009,
66 p., 8 €.

"Le premier réflexe dont nous devons nous défaire, c'est celui qui consiste à favoriser les situations acquises. Dans de nombreux domaines, nous nous demandons comment protéger l'existant alors qu'il faudrait d'abord chercher à tirer au mieux parti du changement." Créée pour multiplier les échanges entre mondes civils et militaires, la revue de l'IHDN, a donné la parole à Jean-Pierre Jouyet, président de l'Autorité des marchés financiers. Également co-auteur, en 2006, d'un rapport sur "l'économie de l'immatériel", il plaide pour un changement de posture. "Il faut, dit-il, sortir de cette tentation illusoire de la rente [...] pour laisser leur pleine chance à l'innovation et à la création."

La société malade de la gestion ?

par Vincent de Gaulejac, Le Seuil,
coll. Points Économie, juin 2009
(nouvelle édition), 353 p., 8,50 €.

Et si la gestion était devenue une idéologie ? C'est la question polémique posée par Vincent de Gaulejac. Directeur du Laboratoire de changement social et professeur à l'université Paris-VII, il reconnaît que la gestion "est bien nécessaire s'il s'agit d'optimiser le fonctionnement des organisations et des administrations". En revanche, il dénonce la dictature du chiffre qui dénie la dimension humaine de l'entreprise. "Les organisations sont des collectivités humaines qui obéissent, comme toute société, à des lois anthropologiques qu'on ne peut réduire à une appréhension positiviste et utilitariste." Et de conclure : "La gestion devient un instrument de pouvoir lorsqu'elle réduit l'individu à une ressource humaine, oubliant que chaque individu a besoin de donner du sens à ses actions, que ses inscriptions symboliques sont tout aussi essentielles que ses besoins économiques et financiers."

L'ergonomie

par Alain Lancry, PUF, coll. "Que sais-je ?",
juin 2009, 127 p., 9 €.

Face aux "mutations que connaît le monde du travail depuis plusieurs décennies", l'ergonomie aussi a dû s'adapter. Alors qu'elle se préoccupait d'abord des postures de travail, elle s'intéresse désormais davantage à l'organisation du travail et au management. En effet, c'est désormais sur ces questions que se jouent le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise.

■ s'engager

Tenir dans l'effort : une question de mental !

Qui a dit que l'aventure n'était plus possible aujourd'hui ? Certainement pas Émeric Fisset ! Depuis toujours, cet éditeur a "l'âme voyageuse" et le goût des chemins buissonniers. Après un tour d'Europe à pied en 1984, il ne s'est, pour ainsi dire, jamais arrêté : Inde, Yémen, Balouchistan, Kamtchatka, Alaska... Il semble guidé par la poésie de la toponymie. Et si, comme nous, vous le croisez à Paris dans sa librairie, ce n'est qu'une halte : le temps de poser son sac, de publier un livre, et le voici déjà enfilant ses rangiers !

Car Émeric Fisset parcourt le monde à pied. Prière de ne pas le confondre avec un simple randonneur ! "Le voyageur à pied, explique-t-il dans son dernier livre, ne part pas du parking d'accès mais de la vallée. Il n'a pas choisi son heure, il n'a ni la météo du jour ni celle du lendemain, juste ce coup d'œil au ciel qui, au réveil, lui permet de connaître la tonalité de la journée : soleil, brume, orage ou vent. [...] Il ne dispose pas d'une carte précise des lieux, car il lui aurait

fallu en acheter de trop nombreuses pour couvrir le pays qu'il a choisi de parcourir, où rares sont les sentiers balisés. [...] Mais de tout cela, le voyageur à pied n'a cure : il est une force qui va."

Qu'est-ce qui le fait ainsi marcher ? Un certain goût du défi bien sûr, même s'il ne faut pas confondre cette quête avec la frénésie contemporaine du record. "Ni la pluie, ni la neige, ni le vent, ni même la saison n'arrête le marcheur au long cours, car c'est dans le rythme de l'effort, dans la confrontation quotidienne avec le terrain et les éléments qu'il puise sa force ; c'est la tension du but à atteindre qui l'amène à se dépasser."

"Personne ne marche par le seul pouvoir de ses pieds."

On a compris : il ne s'agit pas de faire mieux que les autres mais d'aller au bout de ses propres capacités. Or, c'est dans l'action, voire l'épreuve que celles-ci se révèlent. "Tant que le corps du voyageur à pied sait qu'il n'a d'autre recours que le puits ou le campement annoté sur sa carte, il est si vaillant qu'à quelques heures de son arrivée il ne peut imaginer le marasme qu'il connaîtra au réveil le lendemain. Toute-puissance du psychisme ! Personne ne marche par le seul pouvoir de ses pieds." Et de préciser, dans un éclat de rire, que "cela lui fut bien utile pour créer et développer sa maison d'édition" ! Pour avancer, quel que soit le terrain, il faut aussi de la volonté et du désir.

(1) "L'ivresse de la marche", par Émeric Fisset, Éditions Transboréal, novembre 2008, 89 p.

■ convaincre

Reinhold Messner, toujours plus haut !

Quand Reinhold Messner (né en 1944), l'un des alpinistes les plus célèbres du monde, anime une conférence sur "sa passion des limites", l'auditeur est prévenu : foin des lourdeurs logistiques ! Il doit faire un petit effort, avoir de bonnes chaussures pour accéder au site et s'asseoir sur l'herbe ! Ces limites, le Sud-Tyrolien n'a cessé de les repousser. Premier homme à avoir gravi sans oxygène les 14 sommets de plus de 8 000 mètres - dont

l'Everest en solo ! -, il a mené de nombreuses expéditions dans le monde entier. À son actif, une centaine de "premières", une cinquantaine de livres à succès, des émissions et des films. Engagement, énergie, esthétique : autant de valeurs mises aujourd'hui à profit par ce sexagénaire pour dynamiser de nouveaux projets. Le plus emblématique est le Messner Mountain Museum, soit quatre - et bientôt cinq - musées d'art dédiés à la montagne, à son histoire et à ses mythes (1). Nous avons rencontré Reinhold Messner dans son "musée dans les nuages" du Monte Rite. "Celui qui innove, c'est juste celui qui

va là où les autres ne sont pas. (2)" Qui aurait songé à transformer ce vieux fortin militaire de 1914, perdu à plus de 2.000 mètres, en une galerie d'art ? Un autre musée, consacré aux glaciers, a été creusé dans le sous-sol d'un alpage autrichien. Les trois derniers, plus classiquement, ont investi des châteaux restaurés pour l'occasion.

Ses maîtres mots : créativité et innovation, prise de risque et compétence. "Pour réussir, il faut être à la fois visionnaire et patient. L'intuition compte peu. Et le génie encore moins." Réunir des collections, convaincre les mécènes et les institutionnels, obtenir des financements, déléguer la gestion à des équipes de confiance : il suffisait d'appliquer au domaine culturel le savoir-faire acquis en Himalaya.

"Dans une expédition, le leader ne s'installe pas dans la plus grande tente. Le chef d'entreprise ne s'isole pas au dernier étage. Il vit parmi les autres. Mais sa voix compte plus." Un œil qui scrute les moindres détails, un ton chaleureux pour convaincre du bien-fondé de ses décisions, une oreille attentive au visiteur : loin de se complaire dans ses exploits passés, Reinhold Messner "reste toujours ouvert sur l'inattendu". Parce que "c'est dans la tête que débute chaque ascension. La montagne n'en est que le support extérieur".

"C'est dans la tête que débute l'ascension. Le montagne n'en est que le support extérieur."

(1) www.messner-mountain-museum.it
(2) www.reinhold-messner.de