

«Les idées peuvent être folles»



Les projets aboutissent dès lors qu'aucun tabou ne pèse sur eux. Le doute, les erreurs et le courage sont les bienvenus, déclare Stefan Schöbi.

 Rolf Murbach

 Reto Schlatter

Context: qu'est-ce qui caractérise les projets que vous soutenez?

Stefan Schöbi: Nous privilégions les projets pionniers. Il s'agit souvent d'idées ou de services complètement nouveaux qui, de prime abord, peuvent sembler un peu fous. L'objet peut être totalement nouveau ou l'approche très peu conventionnelle. A priori, il ne faudrait pas définir ce qui caractérise un projet innovant. Il faut, dans un premier temps, autoriser un maximum de choses, éviter d'interdire des idées, se montrer ouvert face à l'inhabituel. L'expérience se répète souvent: quelqu'un dit qu'il faudrait se lancer, que tel ou tel service serait important à mettre en place. Mais personne ne le fait jamais. Et c'est là que nous intervenons en tant que partenaire de financement, car nous connaissons bien ce type

de projets. Ce qui caractérise tous ces projets, c'est leur ambition. Les initiateurs veulent créer une valeur ajoutée pour la société, quelque chose d'intelligent, de surprenant, de révolutionnaire. Les créateurs ont une ferme volonté de changement et sont prêts à tout donner.

Pouvez-vous citer des projets concrets?

Les thèmes abordés sont très variés et vont de la culture à la santé, en passant par l'économie et le développement durable. Un exemple: les initiateurs du projet «amuze» ont constaté que les jeunes n'avaient pas accès aux musées et aux théâtres parce qu'ils ne connaissent pas les institutions culturelles établies ni leurs offres. Le projet recherche des moyens appropriés pour s'adresser à la jeune génération. En collaboration avec

une sélection de musées et de jeunes issus de la génération Y, des expériences seront menées en ligne et sur place tandis qu'une communauté de personnes intéressées sera constituée. C'est ainsi qu'«amuze» s'adresse au groupe cible des enfants du numérique: les expériences bien accueillies sont ainsi renforcées, et celles qui ne fonctionnent pas, éliminées. En concertation avec les responsables des expositions et de la communication, les résultats obtenus à partir de ce processus sont approfondis et rendus accessibles à d'autres personnes sous la forme d'Open Content.

Imitation souhaitée.

Nous sommes ravis quand les projets font école. Le projet carvelo2go en est un bel exemple. Dans une vingtaine de villes suisses, les vélos-cargos électriques de carvelo2go font déjà partie du paysage urbain: grâce à eux, les familles peuvent emmener leurs enfants à la crèche, les actifs apporter leurs colis à la poste tandis que d'autres les utilisent pour leurs courses. Fidèle au principe d'«utiliser au lieu de posséder», ces vélos peuvent être loués à l'heure ou à la journée auprès d'hôtes répartis dans les quartiers, en passant par la plate-forme www.carvelo2go.ch. Lancé en 2015 dans le cadre de l'initiative suisse des vélos-cargos carvelo par l'Académie de la mobilité du TCS et le fonds de soutien Engagement Migros, carvelo2go a été testé sur les premiers sites. A présent, le fonds de soutien permet son implantation à long terme dans d'autres villes, agglomérations et communes. L'objectif est d'ancrer l'usage des vélos-cargos au quotidien et de l'intégrer aux réseaux de mobilité.

PORTRAIT

STEFAN SCHÖBI (41)

est le responsable d'Engagement Migros. C'est lui qui a développé ce fonds de soutien. Titulaire d'un MBA, cet ancien étudiant en langue et littérature allemandes a dirigé auparavant le département marketing de la Haute école des arts de Zurich.

Comment procédez-vous pour sélectionner les projets?

Nous suivons notre propre voie, n'acceptons pas les candidatures, mais dénichons nous-mêmes les projets. Souvent, ils en sont encore au stade initial, dans un état peu mature, ou alors il n'y a qu'une vague idée du projet. Nous sommes en contact avec de nombreuses personnes, entretenons notre réseau et découvrons ainsi des idées intéressantes. On échange, et on constate qu'il existe des personnes ambitieuses qui ont le désir et le courage de tenter quelque chose. Souvent, c'est le début d'une coopération. Celle-ci débute par un suivi attentif de la planification du projet, cela constitue pour ainsi dire notre première prestation. Nous coachons également les participants après le lancement du projet et les accompagnons tout au long du processus. Et bien sûr, nous les soutenons financièrement. L'objectif étant de pouvoir, au bout de quelques années, permettre au projet de devenir indépendant, de s'autofinancer ou d'établir son propre sponsoring. Forts de bientôt six ans d'expérience dans le financement de projets, nous avons désormais investi près de 60 millions de francs et identifions de mieux en mieux les idées prometteuses.

Comment les participants développent-ils un projet?

Nous avons défini un objectif de recherche pour chaque thème au sein de l'équipe. Nous effectuons ensuite des recherches, sondons le réseau et esquissons les premières idées. Mais ce qui émerge lentement ici ne vient pas de nous, au contraire: nous recueillons beaucoup de connaissances, demandons des avis et des évaluations, condons les résultats et, à partir de là, développons une stratégie d'intervention.

Qu'apportent les personnes qui travaillent avec vous?

Le plus important, c'est l'état d'esprit, une attitude ouverte et la curiosité à l'égard de nouvelles solutions. L'expérience professionnelle est de moindre importance. Les collaborateurs viennent d'horizons très variés: culture, sciences naturelles, sciences humaines et sociales

ou art. Les personnes sont ambitieuses, intéressées par le changement et capables de composer avec l'incertitude. Il faut pouvoir réorganiser les projets, laisser tomber les fausses bonnes idées. Tout cela contribue au développement réussi des idées. Au départ, rien n'est prédéfini. C'est à la fois beau et difficile, et cela exige autant d'initiative que de créativité.

Vous travaillez avec un laboratoire pionnier. Comment cela fonctionne?

Dans de nombreux projets, nous avons constaté que les initiateurs avaient moins besoin d'argent que d'un partenaire qui les écoute attentivement, qui participe au développement du projet et qui les accompagne avec passion. Aux moments clés, nous nous réunissons avec eux pour les aider, par exemple, à choisir une forme organisationnelle pertinente. Ensuite, nous les épaulons dans la planification financière, car nous savons qu'au début, le manque d'argent fait souvent échouer les projets. A cela s'ajoute l'assistance juridique. Si notre participation financière est primordiale, les initiateurs apprécient surtout l'accompagnement sur un pied d'égalité. L'ensemble du soutien repose sur trois piliers: la préparation, le financement et le coaching.

«Nous coachons les participants et les accompagnons tout au long du processus.»

L'échange est important.

Notre démarche est atypique. Habituellement, les demandes sont soit acceptées soit refusées. Nous misons sur le dialogue, le développement collaboratif et l'apprentissage. Nous rencontrons les initiateurs au moins deux fois par an, échangeons avec eux et avançons ensemble. Les participants apprécient cet échange fondé sur la sincérité. En revanche, nous sommes méfiants quand tout se passe toujours parfaitement bien dans un projet, quand il n'y a ni questions, ni erreurs, ni doutes.



Qu'est-ce qui contribue à la réussite des projets?

C'est déjà cette volonté radicale d'apprendre ensemble. Pour carvelo2go, nous avons trouvé le modèle actuel après un long processus de développement et de nombreuses discussions. Cet état d'esprit nous accompagne aussi lors de la mise en œuvre. Nous cherchons à savoir comment nous rapprocher de la réalisation. Nous testons différentes variantes, travaillons avec des prototypes et progressons ainsi vers une solution.

Quand est-ce que vous quittez un projet?

Nous soutenons la plupart des projets pendant environ trois ans. Ceci est fixé dès le début. Après cela, ils doivent en principe être achevés ou autofinancés.

Quelles sont les effets des projets réussis?

Ils servent de modèle et d'exemple de bonnes pratiques. Ce sont des projets modèles visant, eux-mêmes ou leur mécanisme de fonctionnement, à être reproduits. Nous considérons qu'il est de notre devoir de signaler la mise en œuvre d'une idée inhabituelle, qui paraissait peu folle au début, mais qui a

réussi à s'imposer. C'est pourquoi chaque projet est documenté avec précision et mis à disposition du public. Nous souhaitons que ces exemples encouragent d'autres personnes à se lancer dans de nouveaux projets ambitieux.

Vous observez l'évolution du monde du travail depuis de nombreuses années. Que faut-il pour y survivre?

En plus de l'ouverture, il faut aussi une forte volonté créative: celle de ne pas se laisser distancer dans un monde qui change rapidement. Ne jamais lâcher prise. Même si les progrès technologiques tentent de nous faire croire que nous avons toujours moins d'influence, c'est nous qui façonnons le monde du travail. C'est une question d'attitude: je ne suis pas une victime du changement, j'en fais partie et je peux contribuer à le façonner en développant quelque chose de nouveau. Un exemple: beaucoup de personnes travaillent chez elles pour éviter les trajets. Il s'est toutefois avéré

que le Homeoffice ne fonctionne pas toujours parce que l'environnement social, l'échange et l'inspiration y font défaut. Le *Village Office*, un espace de coworking installé dans sa commune, permet de travailler là où l'on vit et constitue une solution possible. C'est l'un des projets que nous avons soutenus et qui a démarré avec succès.

Comment les entreprises réagissent-elles face au changement?

Il y a de grandes disparités. Mais pour les entreprises aussi, il s'agit de quitter leur zone de confort et d'accepter la nouveauté. A l'espace de coworking Kraftwerk à Zurich - conçu et financé dans une large mesure par Engagement Migros -, les entrepreneurs vont et viennent. Ils testent de nouvelles formes de collaboration, vont à la rencontre des start-up et échangent avec des professionnels d'autres secteurs. Digitalswitzerland, une association d'entreprises et d'établissements d'enseignement pour

UN SOUTIEN NON CONVENTIONNEL

Engagement Migros soutient des projets pionniers dans différents domaines. Ces projets testent des solutions prometteuses et se veulent comme des modèles pouvant être reproduits et adaptés.

www.engagement-migros.ch

la promotion de la numérisation en Suisse, y a également établi son siège. Kraftwerk accueille aussi le projet «Kickstart Accelerator», qui encourage de nouvelles formes collaboratives. Cette initiative réunit des start-up, des grandes entreprises, des villes, des fondations et des universités en vue de faire avancer ensemble les innovations technologiques. Chaque année, le programme encourage quelque 30 start-up et leur offre un mentorat sur mesure ainsi qu'un accès à des dirigeants et des décideurs d'entreprises établies. X

ANNONCE



PRÉSENTEZ VOTRE CARTE DE MEMBRE ET PROFITEZ CHEZ ESPRIT!

Les membres de la Société des employés de commerce bénéficient de **20% de rabais***.

*Pour des informations supplémentaires: secsuisse.ch/esprit