

70^{ans} en 2020

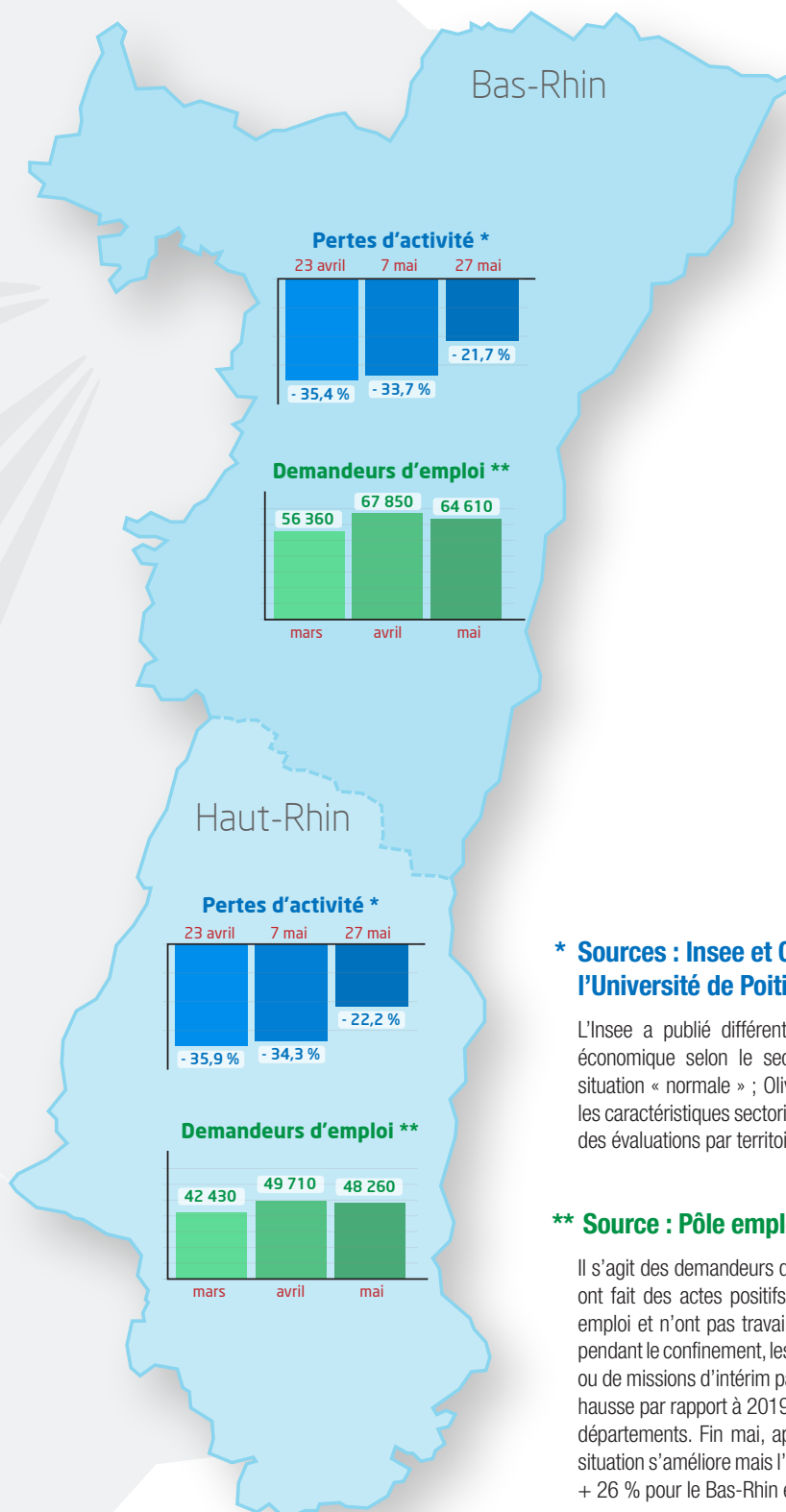
Solidaire, inventive, entreprenante

L'ALSACE AU CŒUR DU DÉFI ÉCONOMIQUE ET SANITAIRE

juillet 2020

L'IMPACT DE LA COVID-19 EN QUELQUES CHIFFRES

(DE MARS À MAI 2020)



* Sources : Insee et Olivier BOUBA-OLGA de l'Université de Poitiers

L'Insee a publié différentes estimations de perte d'activité économique selon le secteur d'activité par rapport à une situation « normale » ; Olivier BOUBA-OLGA les a repris avec les caractéristiques sectorielles des départements pour obtenir des évaluations par territoire.

** Source : Pôle emploi-Dares, STMT

Il s'agit des demandeurs d'emploi de catégorie A, à savoir qui ont fait des actes positifs de recherche d'emploi, sont sans emploi et n'ont pas travaillé du tout au cours du mois. Ainsi, pendant le confinement, les fins de contrats à durée déterminée ou de missions d'intérim par exemple ont contribué à une forte hausse par rapport à 2019 : en avril, + 31 % pour chacun des départements. Fin mai, après le début du déconfinement, la situation s'améliore mais l'évolution annuelle reste importante : + 26 % pour le Bas-Rhin et + 29 % pour le Haut-Rhin.

avant-PROPOS



Globale. Brutale. Violente. Angoissante. Déstabilisante... Rarement une crise n'aura, en un temps aussi court, cumulé autant de qualificatifs négatifs que celle de la Covid-19. Son impact sanitaire sur notre société n'a eu d'égal que l'engagement des personnels soignants et des services de l'Etat, garants de la santé et de la sécurité de nos concitoyens, pour limiter autant que possible ses conséquences.

Dans ce contexte, le monde économique alsacien a également fait face. Les différentes administrations et les collectivités ont fait preuve d'une disponibilité et d'un engagement exceptionnels pour accompagner les entreprises dans les nombreux dispositifs mis en place en toute hâte. Les entreprises elles-mêmes, bien que happées par l'ampleur de la vague, ont rapidement sorti la tête de l'eau pour s'adapter à un scénario catastrophe, gérer simultanément les arrêts ou perturbations de production, la mise en place massive du télétravail et du chômage partiel...

Les dirigeants de nos PME et des grands sites industriels ainsi que leurs salariés ont su faire preuve de générosité et d'altruisme en répondant aux appels à la solidarité -parfois en les anticipant- des Collectivités pour soutenir les hôpitaux et les maisons de retraite, en donnant gel hydroalcoolique, masques, gants, blouses, etc.

Ils ont aussi su faire preuve de disponibilité en consacrant du temps à leurs territoires, à des démarches collectives, à d'autres chefs d'entreprises en leur apportant conseils, solutions et parfois simplement un moment d'échange et de réconfort.

A son niveau, l'ADIRA a aussi tenu sa place, au carrefour des entreprises, des collectivités et des services de l'Etat. En première ligne ou en support des chefs de projet, tous nos collaborateurs sont restés pleinement mobilisés pour faciliter la vie des entreprises, relayer les dispositifs de l'Etat et de la Région et créer du lien entre tous ces acteurs, conformément à la mission qui lui a été donnée par ses financeurs.

Cette crise n'est pas terminée. Les répercussions sanitaires sont encore difficiles à mesurer, l'impact sur l'économie régionale à moyen et long terme reste encore incertain. Les trois mois qui se sont écoulés, de mars à juin 2020, ont été d'une intensité rare. Ils ont été révélateurs d'une capacité d'adaptation exceptionnelle des entreprises. Ils ont été les témoins d'initiatives, d'idées et d'innovations remarquables tant sur le plan organisationnel et opérationnel que marketing, solutions et produits au service de l'intérêt général. Ils sont peut-être annonciateurs de changements profonds dans le fonctionnement des entreprises, dans leur rapport au territoire et à la société et dans leur relation avec leurs salariés, clients fournisseurs...

Vous retrouverez, au fil de ces pages, un recensement de ce que cette période a généré de meilleur selon quatre grands thématiques : la résilience et l'agilité, les solidarités interentreprises, le dialogue dans l'entreprise et enfin un focus sur quatre grandes filières restées très actives pendant la période. Elles n'ont d'autre objectif que de mettre en lumière ces belles actions et bonnes pratiques relevées par les équipes de l'ADIRA au gré du millier d'entretiens réalisés avec les dirigeants alsaciens, les services de l'Etat et les Elus. Nous souhaitons ainsi, sans donner de leçon, dégager les grands principes qui pourraient contribuer à dessiner les contours de l'entreprise de demain.

Frédéric Bierry
Président de l'ADIRA



LA RÉSILIENCE ET L'AGILITÉ

La précipitation des événements courant mars et le renforcement régulier des dispositifs proposés par l'Etat ont imposé aux entreprises et à leurs collaborateurs de développer une agilité nouvelle, notamment en matière d'organisation du travail. Elles ont également amené les équipes de direction à prendre des décisions à un rythme effréné et à adapter constamment leur stratégie de court terme pour coller à l'évolution de la situation. En permanence, les dirigeants se sont battus sur deux fronts essentiels : la santé de leurs collaborateurs et celle de leur entreprise. Avant de progressivement relancer la machine.

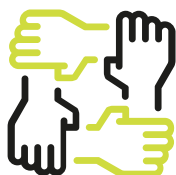
/// LA RÉACTIVITÉ FACE AUX DISPOSITIFS À SAISIR

Devant l'urgence de la situation et face à un flux continu d'informations parfois contradictoires, le challenge des dirigeants a été de faire la part des choses, d'identifier les bonnes sources d'information et de prioriser les décisions autour de la santé des collaborateurs, de la mise en place de l'activité partielle et des dispositifs d'arrêt de travail (maladie, garde d'enfants...). Les reports de charges, d'échéances bancaires ou l'accès aux Prêts Garantis par l'Etat pour sécuriser la trésorerie ont également été massivement mobilisés pour **amortir le choc économique -la résilience- et penser déjà aux conditions de la relance de la production – l'agilité.**



/// LA RÉORGANISATION DES ÉQUIPES

Passée la stupeur, les industriels alsaciens se sont mis en ordre de bataille pour préserver ou redémarrer la production. Différentes mesures ont été prises avec pragmatisme afin de permettre un retour progressif au travail : horaires décalés ou diminution des plages horaires pour limiter les croisements d'équipes, fermeture momentanée de certaines lignes jugées non-stratégiques, priorisation des chantiers selon leur urgence. **L'engagement des collaborateurs, souvent volontaires, et leur polyvalence ont permis d'atteindre une souplesse organisationnelle appréciable, dans un contexte de recomposition des équipes.**



/// LE DÉPLOIEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

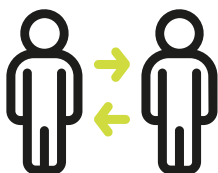
La mise en place du télétravail massif est l'une des conséquences majeures de la crise. Cette bascule s'est faite du jour au lendemain pour la plupart des entreprises, dans des volumes importants de collaborateurs concernés. Les entreprises ont pu s'appuyer, pour certaines, sur des protocoles qui existaient et des équipements adaptés. D'autres ont déménagé des postes de travail complets au domicile des collaborateurs quand c'était nécessaire. Le télétravail a aussi impliqué un nouveau mode de management avec, paradoxalement, une présence plus forte, une communication plus directe entre le manager et son collaborateur. **Le télétravail a témoigné d'organisations responsables, fortes et résilientes pour assurer la continuité de l'activité et du service aux clients.**





L'ACCÈS AUX EPI, LES MESURES ET GESTES BARRIÈRE

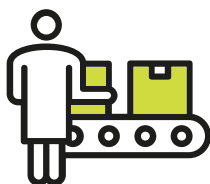
« Anticipation » restera comme l'un des mots-clés de cette crise. Plusieurs entreprises du territoire, appartenant à de grands groupes ou disposant de filiales en Asie du Sud-Est, et d'autres entreprises -même petites- travaillant régulièrement dans cette partie du monde, ont compris plus tôt que d'autres l'ampleur de la crise à venir.



Le retour d'expérience de leurs interlocuteurs à l'autre bout du monde a non seulement permis de préparer les mesures visant à limiter l'impact de la crise (gestes barrière, distanciation sociale...) mais aussi de se procurer, avant la pénurie et l'explosion des prix, masques et gel hydroalcoolique.

LA RELANCE DE LA PRODUCTION

Le redémarrage des lignes s'est parfois fait sous la pression des clients ou des actionnaires étrangers des sites qui n'avaient pas toutes les clés de compréhension de la situation en Alsace et ont mal perçu les arrêts de production. Beaucoup d'entreprises l'ont aussi fait par réalisme et dans un instinct de survie économique. Le redémarrage s'est fait avec des salariés impliqués générant des niveaux de productivité élevés. **Les circonstances ont conduit les usines à rationaliser leur production et à se concentrer sur certaines gammes de produits.** Les entreprises ont aussi montré inventivité et souplesse pour surmonter les difficultés liées à la désorganisation des fournisseurs et chaînes logistiques amont (accès aux matières premières et pièces) et aval (livraisons chez les clients).



LA RÉORIENTATION DES LIGNES

Rapidement, de nombreuses entreprises ont pris l'initiative spontanée de réaffecter des moyens de production à des biens de première nécessité, stratégiques pour combattre ou se protéger du virus. Des plasturgistes et imprimeurs 3D ont conçu des visières de protection, des entreprises du textile ont fabriqué des masques et des blouses et les filières pharmaceutique et distillation ont produit du gel et des solutions hydroalcooliques. D'autres ont su adapter leur savoir-faire d'origine pour, par exemple, fabriquer des pièces nécessaires aux respirateurs artificiels. **Ces initiatives ont démontré la capacité des entreprises et de leurs équipes à sortir de leurs habitudes et de leur zone de confort en un temps record.** Elles ont aussi permis aux entreprises de trouver des relais d'activité pour maintenir leur outil industriel en fonctionnement et limiter le recours à l'activité partielle.

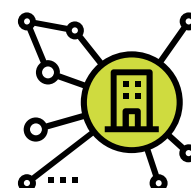


LES SOLIDARITÉS INTERENTREPRISES ET TERRITORIALES

Une crise peut aussi révéler ce que les êtres humains ont de meilleur : tendre la main, s'ouvrir aux autres, soutenir ceux qui en ont besoin... La pandémie de la Covid-19 a permis de démontrer que les entreprises, aussi grandes soient-elles, sont des organisations humaines connectées à leur territoire et à ses réalités. Souvent en lien avec les Collectivités, elles se sont mobilisées pour inventer de nouvelles formes de solidarités envers le territoire, envers les services de santé mais aussi entre elles. Rarement la notion de réseau local n'aura été aussi importante pour aider à surmonter les effets de la crise.

L'ESSOR DES CLUBS ET RÉSEAUX D'ENTREPRISES

Au cœur de la crise de la Covid-19, les réseaux d'entreprises ont fonctionné comme une ligne de vie pour les dirigeants. Thématiques ou géographiques, informels ou structurés de longue date, ces réseaux ont servi tour à tour d'exutoire, de confidents, de ressource et d'entraide. En brisant leur solitude, les dirigeants ont aussi trouvé des solutions et des conseils auprès de leurs pairs. Les patrons de PME ont bénéficié des bonnes pratiques des grandes entreprises, dont les dirigeants ont spontanément livré leur Plan de continuité d'activité, prêté du matériel ou des EPI. **Cette approche, qui a permis de renforcer la cohésion du territoire est aussi pragmatique : en se soutenant mutuellement, les entreprises participent à l'attractivité de leur zone d'activités ou de leur vallée et contribuent à son image en tant que bassin d'emploi.**



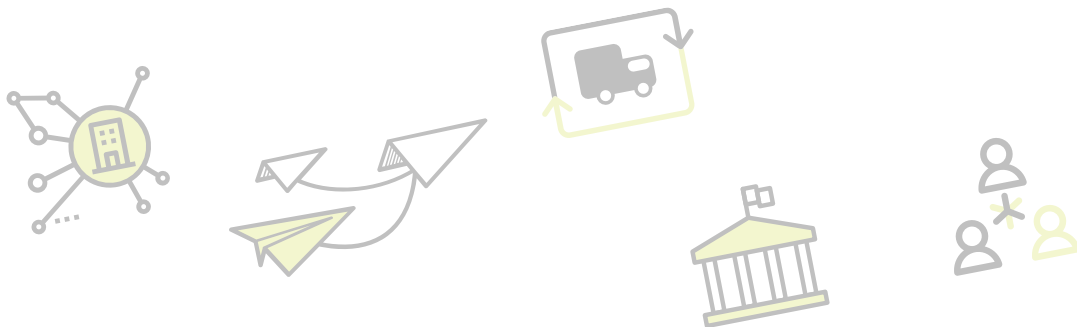
RELATION ENTRE DONNEURS D'ORDRES ET FOURNISSEURS

C'est un point à surveiller de près dans les mois à venir : qu'en sera-t-il de la relation entre donneurs d'ordres et fournisseurs ? Pendant la crise de la Covid-19, alors que menaçait la paralysie des flux financiers, des donneurs d'ordres, privés comme publics, ont souvent mis un point d'honneur à honorer leurs factures sans retard, y compris parfois par anticipation. Au-delà de la relation financière, il est également des exemples d'entreprises ayant pris le soin de rester au



contact régulier de leurs fournisseurs. **Une attention sincère, mais de long terme et intéressée pour préserver la relation future avec des partenaires stratégiques, souvent détenteurs de savoir-faire et d'outils précieux.** Il reste donc à savoir si

cette forme de solidarité pourra servir de support à une politique de relocalisation et résistera au redémarrage de l'économie et au retour de la relation complexe entre ces acteurs.



/// UNE ENVIE DE CIRCUITS COURTS

La notion de « circuit court » est l'une de celles qui ont été le plus évoquées dès le mois de mars et le début de la crise. Elle va de pair avec la volonté politique affichée de relocaliser une partie des productions industrielles. Si le facteur prix est important pour les entreprises, ceux de la disponibilité immédiate, de la qualité et du bilan environnemental le sont aussi de plus en plus. Une refonte des



supply chain pourrait résulter de cette situation avec a minima un développement du multi sourcing, ouvrant la porte à des partenariats locaux. **Cela obligera les entreprises à mieux se connaître entre-elles pour identifier les besoins et savoir-faire de proximité et pour mettre en place des chaînes d'approvisionnement locales, dans lesquelles la notion de Fabriqué en Alsace prendrait toute son importance.**

/// UNE RELATION NOUVELLE AVEC LES SERVICES DE L'ETAT

La relation entre les services de l'Etat et les entreprises a notoirement évolué à la faveur de la crise sanitaire. Ces derniers ont, de l'avis d'une majorité d'entreprises contactées par l'ADIRA au cours de la période, fait preuve de souplesse, de réactivité et d'un sens de l'information et de la communication très appréciés malgré l'évolution permanente, parfois quotidienne, des mesures de soutien. **Régulièrement, les administrations ont su lever les freins et prendre des initiatives pour accompagner et guider au mieux les entreprises.**



De leur côté, les entreprises les plus solides ont fait le choix de ne pas suspendre le paiement des charges sociales ou impôts pendant la période, en partie dans l'idée de permettre aux structures réellement en difficulté de le faire. De même, beaucoup ont activé les congés payés (dans la limite autorisée), les RTT ou les jours de récupération avant de solliciter l'activité partielle, à la fois pour ne pas peser sur les comptes de l'Etat et pour ne pas pénaliser financièrement leurs collaborateurs.

/// DES ÉLANS DE SOLIDARITÉ TERRITORIALE

La crise a mis en lumière une forte volonté d'ancrage territorial des entreprises, y compris des grands acteurs industriels. Aux dons de masques et d'EPI aux services médicaux ont succédé, pour les industriels de l'agroalimentaire, des dons de denrées proches des dates de péremption. Sur le terrain, les associations de soutien aux personnes défavorisées en ont été les bénéficiaires, créant de fait un lien nouveau entre le monde économique et le monde associatif. Les entreprises ont également répondu à l'appel des collectivités, notamment des Départements, régulièrement à la recherche de professionnels de la restauration collective ou du nettoyage pour pallier les difficultés dans les établissements de santé. **Cette solidarité territoriale née au cœur de la crise pourrait bien permettre à ces différents mondes de mieux se connaître et d'interagir plus régulièrement dans la durée, au bénéfice du territoire, de la population et des entreprises.**



LE DIALOGUE DANS L'ENTREPRISE

Et si le dialogue dans l'entreprise était le grand gagnant de cette crise de la Covid-19 ? Sans faire abstraction des conséquences sociales de la crise économique qui se profile, l'une des clés de la résilience des entreprises a résidé dans la qualité du dialogue qui s'est installé au plus fort de la crise sanitaire. L'organisation du travail, le recours aux dispositifs de l'Etat et la mise en place de protocoles de reprise ont souvent été décidés de façon concertée ou en transparence avec les partenaires sociaux ou les salariés. Des avancées qu'il serait intéressant de consolider dans les mois et années à venir, dans l'intérêt de chacun et celui de l'entreprise.

/// UNE COMMUNICATION QUOTIDIENNE

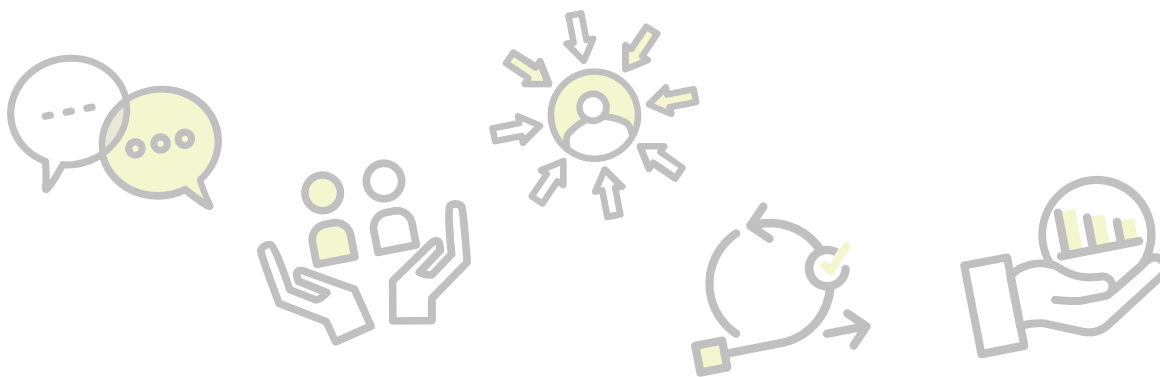
L'enjeu d'une communication régulière et de qualité s'est rapidement imposé comme un levier de cohésion humaine et de lien dans les entreprises alsaciennes. Pour beaucoup de dirigeants, cette communication était une question de respect mutuel et de valorisation des équipes. Les directeurs de sites et les membres de Comités de direction y ont investi du temps, allant à la rencontre des opérateurs sur les lignes presque quotidiennement, certains prévoyant également des petites attentions pour les volontaires présents. **L'objectif de cette communication exacerbée a été double : préserver le collectif et donner du sens au travail de chacun dans une période tourmentée.**



/// L'HISTOIRE DU DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE

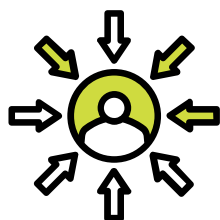
La façon dont les entreprises ont traversé cette tempête dépend beaucoup de la qualité du dialogue social antérieur. Il va de soi qu'un historique d'échanges constructifs a permis aux entreprises de capitaliser sur une relation apaisée avec les salariés et les représentants du personnel pour trouver rapidement les meilleures solutions de poursuite d'activité. **Celles qui ont su, de longue date, développer une véritable culture d'entreprise et qui ont développé des valeurs fortes et partagées ont pu s'appuyer sur ces piliers pour avancer.** Elles ont su générer de l'engagement et de la solidarité parmi les collaborateurs, ainsi qu'un sentiment d'appartenance à l'entreprise, vital pour les mobiliser dans ces circonstances.





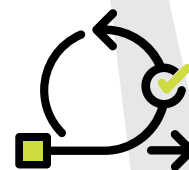
UN CSE AUX AVANT-POSTES

Le baptême du feu a été intense pour le tout jeune Comité social et économique, instance de représentation des salariés née en janvier 2020 en remplacement du Comité d'entreprise. **Il s'est imposé comme un interlocuteur essentiel, parfois au-delà des obligations légales de communication, pour les directions qui ont aussi, pour beaucoup et sans tabou, fait preuve de transparence sur la situation de l'entreprise.** Encore une fois, selon la qualité du dialogue social antérieur, le CSE s'est révélé être un outil partenarial dans la construction des protocoles sanitaires de reprise par exemple, une courroie de transmission fiable et constructive entre salariés et direction.



DES PROCÉDURES SIMPLIFIÉES

L'instabilité permanente de la situation et l'évolution régulière des dispositifs de l'Etat ont imposé aux entreprises une réactivité inédite dans leurs processus de décision, une capacité à se remettre en cause régulièrement. **Ce contexte les a conduites, pour beaucoup, à simplifier et accélérer leurs processus de décision et d'organisation du travail, favorisant la prise d'initiatives et des postures plus innovantes et plus souples.** C'est dans cette dynamique décisionnelle et collaborative qu'ont pu être définis des Plans de continuité d'activité ou Plans de reprise d'activité. Ce gain opérationnel et organisationnel doit toutefois être nuancé compte-tenu par ailleurs de l'alourdissement d'un certain nombre de procédures comme la mise en place des protocoles sanitaires dans les entreprises.



DES INITIATIVES REMARQUABLES

La qualité du dialogue dans les entreprises s'est également traduite ici et là par des initiatives plus isolées mais qui témoignent d'un réel souci de bien-être au travail de leurs collaborateurs par certains dirigeants. Il en est ainsi d'une entreprise ayant fait le choix de déployer une cellule confidentielle



d'accompagnement psychologique des collaborateurs ouverte à ceux qui le souhaitent, à leur retour en entreprise après la période de confinement et d'activité partielle. Ou encore de cette entreprise qui a fait le choix, à l'occasion de cette crise, d'une réorganisation complète de son atelier et des postes par un ergonome du travail.

QUATRE FILIÈRES RESTÉES TRÈS ACTIVES

Pendant le confinement, de nombreux secteurs d'activité se sont organisés pour maintenir un niveau de production et de service et répondre aux besoins des Français. L'engagement des entreprises alsaciennes de l'agroalimentaire, de la pharma, du textile ou encore du digital ont permis d'éviter un blocage complet de l'économie et des pénuries dans les rayons des supermarchés, avec un effet d'entraînement pour leurs fournisseurs et leurs prestataires de services, notamment dans la logistique, qui a permis d'irriguer le territoire.

PHARMACEUTIQUE : OBJECTIF SANTÉ

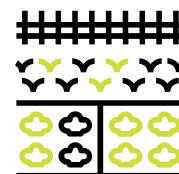
Industrie stratégique s'il en est, la pharma alsacienne s'est mobilisée pour maintenir une production permettant de subvenir aux besoins de la population et du monde médical. **A l'effort organisationnel déployé par les entreprises pour ce faire, les salariés ont répondu par une implication sans faille, conscients de l'importance du rôle qu'ils avaient à jouer.** Cet engagement global était d'autant plus important que la pratique de la filière qui vise à limiter au maximum les stocks en « temps normal », donc à produire en flux tendus, a fait peser le risque de ruptures d'approvisionnement, finalement limitées.



On ne peut parler de la filière médicale sans évoquer les industriels qui, s'appuyant sur leur savoir-faire, ont développé et mis en production des pièces entrant dans la fabrication d'équipements médicaux comme les respirateurs artificiels. Cet appel national aux compétences leur a permis de faire d'une pierre deux coups : d'abord en contribuant à l'effort national de lutte contre la Covid-19, ensuite en maintenant leur plan de charge de production.

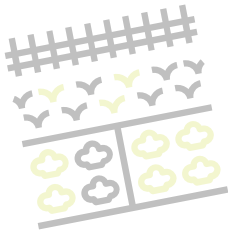
AGROALIMENTAIRE : PRODUIRE COÛTE QUE COÛTE

Portés par une forme de responsabilité collective, les industriels alsaciens de l'agroalimentaire ont parfaitement assumé leur mission pendant la crise sanitaire : nourrir la population. Exposés comme les autres à l'absentéisme des salariés,



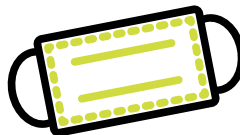
ils ont toutefois pu s'appuyer sur une culture sanitaire naturellement ancrée (port de masques, lavage des mains, blouses et charlottes...). **Ils ont fait preuve d'agilité en réorientant rapidement leurs productions sur des formats « familiaux » plus adaptés au confinement.** Les industriels ont aussi composé avec des contraintes d'approvisionnement (matières premières bloquées aux frontières, packaging à commander en urgence...) et logistique, mais avec une réactivité et une inventivité qui ont permis de surmonter les difficultés.

En complément, la population a opéré une bascule vers les circuits courts s'appuyant sur des initiatives locales, privées ou portées par les collectivités, de mise en relation avec les producteurs. De quoi permettre à ces derniers, dont les circuits de distribution traditionnels ont été perturbés, de surmonter la crise et de créer un nouveau lien (durable ?) avec les consommateurs. Les labels attestant d'une production locale comme Savourez l'Alsace ont aussi permis de les orienter vers les produits soutenant les acteurs régionaux.



TEXTILE : LES MASQUES EN RELAIS D'ACTIVITÉ

C'est sans doute l'un des exemples les plus marquants d'intelligence économique territoriale. La constitution en quelques jours, d'une filière locale de production de masques homologués pour un usage non sanitaire est une prouesse humaine et économique. Sous la houlette du Pôle textile Alsace, la mise en commun de compétences, d'outils et de personnels permettant de produire plusieurs dizaines de milliers de masques par semaine, témoigne de la capacité du territoire et de ses entreprises à faire preuve d'agilité et à coconstruire des solutions durables dans l'intérêt général.

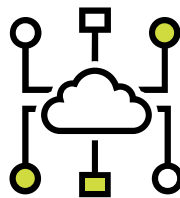


De nombreuses entreprises du textile ont réorienté leur production en quelques jours pour produire les masques en s'appuyant sur leur savoir-faire. **En répondant ainsi à l'urgence sanitaire dans laquelle le pays était plongé, les entreprises ont aussi voulu maintenir leur outil de production en charge et leurs salariés en poste.** Un pari toutefois au regard de l'afflux de l'offre française et internationale une fois surmontées les difficultés d'approvisionnement des premières semaines.

DIGITAL : L'AVÈNEMENT

La bascule à marche forcée des entreprises vers le télétravail a mis les offreurs de solutions digitales et les gestionnaires de réseaux sur le devant de la scène.

Le déploiement d'équipements informatiques, de solutions cloud et de licences, mais aussi les formations des collaborateurs à l'utilisation d'outils parfois complètement nouveaux pour eux, a stimulé l'activité de ces entreprises. Elles avaient, pour certaines, fait le choix de la gratuité dans leur démarche. La bonne tenue et le bon débit des réseaux



-notamment fibré- en Alsace, ainsi que la résistance des nombreux services en ligne (bancaire...) ne doivent également rien au hasard mais à l'engagement des entreprises de maintenance qui ont œuvré pendant la période.

De même, la crise et le confinement ont mis en lumière l'enjeu pour les entreprises de développer leur visibilité en ligne pour garder le lien avec leurs clients et explorer de nouveaux canaux de vente. Une quasi-obligation qui a permis notamment aux agences de marketing digital de limiter l'impact de la Covid-19 sur leur activité.

Durant cette période d'une grande intensité humaine et émotionnelle, les équipes de l'ADIRA sont restées pleinement mobilisées aux côtés des chefs d'entreprises, mais aussi des élus, des collaborateurs des collectivités et des représentants de l'Etat en Région. Malgré la distance, beaucoup de liens ont été créés ou renforcés entre ces acteurs. Ils nous confortent dans notre engagement dans la défense de l'économie régionale et dans le développement de nouveaux modèles économiques en phase avec les défis qui nous attendent. Un travail collectif dans lequel l'ADIRA sera force de propositions et créatrice de valeur ajoutée.



70^{ans} en 2020

DEPUIS 1950, AU SERVICE DES CHEFS D'ENTREPRISE
ET DES ÉLUS ALSACIENS



Rédacteur : Philippe Armengaud

Contributeurs : Yasmina Azibi, Frank Becker, Marie Blanck, Valérie Carasco, Laurence Choffat, Yves Demangel, Line Dillenseger, Vincent Froehlicher, Monique Jung, Sébastien Leduc, Alexandre Michiels, Damien Noacco, Alexandre Rigaut, Jean-Michel Staerlé, Eric Thoumelin

Avec le soutien de : Mathieu d'Auria, Marie-Laure Glanz, Mathilde Lafaye, Sigrid Périn, Lilly Schild, Amandine Wack

Mise en page : Studio Lapointe

Siège social : Parc des Collines - 68 rue Jean Monnet F-68200 Mulhouse - Tél. +33 (0)3 89 60 30 68

Pôle Bas-Rhin - Strasbourg Eurométropole : 3 quai Kléber - « le Sébastopol » - F-67000 Strasbourg - Tél. +33 (0)3 88 52 82 82

Pôle Marque Alsace : Château Kiener - 24, rue de Verdun - 68 000 Colmar - Tel. +33 (0)3 89 29 81 45 - alsace@adira.com

Retrouvez-nous sur Internet : www.adira.com et www.marquealsace.com

Sur Facebook, Twitter et LinkedIn : ADIRA.Alsace - @ADIRA_Alsace - ADIRA