

En Alsace : des rencontres rapides aux affinités durables¹

Avec ses maisons à colombage, son relief tout en rondeur et ses vignes, l'Alsace est une région pour le moins pittoresque. C'est aussi un territoire dense, à la culture vivante, où les habitants savent conjuguer traditions avec esprit d'ouverture et de tolérance. Un lieu chargé d'histoire enfin, où des événements anciens et plus récents ont permis la persistance ou l'émergence de quelques particularismes dans le paysage national. L'existence d'un droit local qui, à travers le concordat, permet à l'État de reconnaître et d'organiser les cultes et de salarier ses ministres en est un parmi d'autres.

Moins connu, le capitalisme rhénan est une autre singularité alsacienne. Concept popularisé au début des années 1990, il se caractérise entre autres par un rôle important des banques régionales au détriment de celui

1. Texte rédigé par Sébastien Poulet-Goffard.

joué par la bourse, une vision à long terme appuyée sur un autofinancement et sur un système de partenariat avec les clients, les fournisseurs et les employés. Une économie très localisée qui s'épanouit dans des endroits où culturellement l'esprit de communauté, c'est-à-dire le sentiment d'appartenance à un tout supérieur à ses parties est prégnant. Dans le monde, seules quelques économies fonctionnent sur ce modèle, sans nécessairement l'ériger en politique. Il s'agit par exemple de l'Allemagne, des Pays-Bas, de la Suisse, du Japon et... de l'Alsace.

C'est sur ce terreau qu'est née, en 2009, une initiative originale : le Laboratoire régional des partenariats. Une entité nouvelle, qui se donne pour mission de mettre en relation entreprises et associations – entendues au sens large du terme, c'est-à-dire les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) – afin qu'ensemble elles innovent aux côtés d'autres acteurs du territoire pour répondre collectivement à des problématiques locales, qu'elles soient sociales ou économiques. Pour le « Labo », il s'agit d'initier et d'accompagner ces partenariats, en créant le cadre de rencontres qui favorisent et renforcent la création de dynamiques collectives en Alsace. L'enjeu est, somme toute, d'encourager la coconstruction du bien commun, sur la base d'ententes gagnantes-gagnantes.

Cécile Dupré la Tour est salariée d'Alsace Active, une association membre du réseau France Active, de soutien à l'entrepreneuriat social à travers le conseil et la finance solidaire. C'est cette jeune femme dynamique qui est à l'origine de l'initiative. « Au contact des entrepreneurs sociaux, aspirants ou déjà en activité, je me rendais compte que la richesse de leurs initiatives était assez méconnue des acteurs de l'économie. En miroir, en dehors de quelques expériences partenariales emblématiques à l'échelle nationale, le monde de l'entreprise classique était peu appréhendé par les acteurs de l'ESS », se rappelle-t-elle.

Cécile a pourtant une intuition : « Les relations entre les sphères économiques et associatives ont beau apparaître obscures et désincarnées, ces deux mondes ont probablement énormément à s'apporter, les interactions entre acteurs rejaillissant de toute façon favorablement sur la dynamique territoriale. » Avec le soutien de sa hiérarchie, elle lance alors une petite étude qualitative pour vérifier la pertinence de son propos en recueillant quelques pratiques et belles histoires sur le sujet. Le résultat est plus qu'intéressant. Elle est notamment interpellée par l'anecdote que lui rapporte un de ses interlocuteurs, directeur d'une association qui organise des chantiers d'insertion. L'homme lui raconte : « J'étais aux sports d'hiver et je prends le télésiège avec un chef d'entreprise. Nous sympathisons, et nous poursuivons l'échange en bas des pistes. C'est finalement son équipe de communication qui réfléchira à mon plan de com' en direction des professionnels du BTP. »

Une rencontre fortuite et devenue fertile, emblématique de ce qui pourrait se multiplier en Alsace ! Dès lors, Cécile réfléchit avec Éric Senet, un entrepreneur de son réseau, directeur général et cofondateur de Flam's, une chaîne de restaurants spécialisés dans la *flammekueche*, fameuse spécialité locale. Avec Cécile, le décideur est convaincu de la pertinence et du potentiel de ces rencontres. « En 2010, à Paris comme à Strasbourg, les *speed dating* sont très en vogue », se rappelle la jeune femme. Le concept, qui signifie littéralement « rencontre rapide », est une méthode de recherche de partenaire sentimental qui consiste en une série d'entretiens courts avec différentes personnes. Émerge alors l'idée un peu folle de décliner le processus à la rencontre entre entreprises et associations.

Dès lors, en s'inspirant de ce qui existe déjà sur le registre sentimental, les deux professionnels réfléchissent à un format permettant de sensibiliser les chefs d'entreprise aux potentialités des partenariats avec des associations

locales. Ils envisagent des règles du jeu précises qui comprennent des rotations de sept minutes, incluant une minute de présentation de chacune des parties et deux contre-règles impératives : l'association s'engage à ne pas demander d'argent et l'entreprise à ne pas engager de démarche commerciale. « Il s'agit évidemment d'encourager tout le monde à sortir de son registre naturel, de se forcer à faire le lien avec ses enjeux pour explorer conjointement au moins une ou deux pistes de collaboration », explique Cécile.

Le déroulé est tout aussi pensé et se décline en trois étapes qui s'enchaînent sur une heure et demie : la séance commence par la présentation d'un exemple concret, une belle histoire si possible racontée par un chef d'entreprise pour montrer le champ des possibles, attester que de telles actions sont en lien avec les enjeux de l'entreprise et donner envie de s'engager sur des projets similaires. La séance se poursuit avec le *speed dating* en tant que tel, dans une dynamique d'échanges proactifs entre participants. Enfin, la séance se conclut par un apéritif convivial afin de susciter des échanges plus informels, mais tout aussi porteurs pour l'avenir.

Le 2 mars 2010, en fin d'après-midi, dans un café convivial de Strasbourg, se réunit le premier « *speed dating* professionnel » en faveur des partenariats entreprises associations. En amont, Éric Senet a informé son réseau d'entrepreneurs et a mobilisé une dizaine d'entre eux. Cécile, quant à elle, a présenté le concept à une dizaine de structures du champ de l'économie sociale et solidaire, partenaires naturels d'Alsace Active. Un peu incrédule, mais volontaire, ce petit monde se retrouve, ensemble, face à Éric Senet, qui prononce un mot d'accueil avant l'introduction conduite par Alsace Active. C'est ensuite au tour de Pascal Burg, P-DG de Locarest – cinquième loueur d'outillage de France en 2010, aujourd'hui intégré

au groupe Loxam – de témoigner de la façon dont l'entreprise a noué des partenariats associatifs en lien étroit avec ses enjeux stratégiques. À l'époque, l'entreprise questionne les effets liés à son activité : démantèlement, revalorisation, réparation des petits matériels réformés, revalorisation des boues en lien avec l'utilisation du matériel loué, etc. Pour chacune de ces problématiques, l'entreprise s'est demandée quelles solutions pourraient être envisagées avec les associations existantes sur le territoire. Grâce à l'entremise d'Alsace Active, des rencontres, puis des solutions économiques, écologiques et socialement responsables ont été trouvées avec deux associations spécialisées dans l'insertion. Un partenariat à forte valeur d'exemplarité.

Puis, le *speed dating* commence. Répartis sur une dizaine de tables, les dirigeants d'association accueillent toutes les sept minutes un nouveau patron. Cécile anime les séances. Équipée d'un tambourin – elle confesse vouloir faire prochainement l'acquisition d'un gong –, elle sonne le début et la fin des conversations, dix pour l'occasion. L'apéritif qui suit permet de prolonger les échanges, mais également aux chefs d'entreprise et aux dirigeants associatifs de faire connaissance et de dialoguer... entre eux.

De l'aveu de l'ensemble des participants, cette première expérimentation fut une réussite. Le retour de questionnaire distribué en début de séance est en effet éloquent : à la question « le concept vous a-t-il plu ? », Alsace Active recueille 100 % de réponses positives et tous les participants ont trouvé la soirée utile. En conséquence, ils se disent tous prêts à recommander à leurs homologues de participer à une prochaine soirée. Enfin, et en moyenne, chaque participant, quel que soit son pedigree, déclare souhaiter revoir six personnes sur les dix rencontrées. Des rencontres qu'Alsace Active s'engage à faciliter en transmettant à la fin de l'événement les coordonnées

des participants qui souhaitent mutuellement se revoir pour approfondir les échanges et travailler ensemble.

Une première opération éminemment positive que Cécile, avec son collègue Vincent Ayres, renouvelle à présent plusieurs fois par an – huit *speed dating* en 2013 –, en s'appuyant à chaque fois sur un nouveau patron chargé de mobiliser une dizaine de ses homologues. Et depuis quatre ans, le soutien des femmes et des hommes de l'entreprise ne se dément pas. Après avoir été directeur général de la filiale France du groupe de lingerie Triumph, Pascal Wespiser est aujourd'hui président du groupe RH Gezim, spécialisé dans l'intérim, le recrutement et la formation. Il a participé à un *speed dating* et livre son témoignage : « Si l'on regrette comme moi que nos univers soient trop cloisonnés, on ne peut que se réjouir de l'existence de ce genre d'initiatives. Cela dit, sur le plan personnel, l'expérience bouscule un peu. Le cadre imposé, l'horloge qui tourne, le tambourin, on n'a pas l'habitude de tout ça. Mais ce cadre contraint nous oblige à parler clairement et simplement. Cet échange direct avec des personnes de secteurs différents du mien est riche de toute façon, il décale la vision et génère de la créativité. »

Même son de cloche du côté de l'ESS. Pierre Hoerter est vigneron. Il est aussi à la tête de Soli'Vers, une société coopérative d'intérêt collectif qui regroupe six entreprises adaptées et structures spécialisées employant soixante travailleurs handicapés dans les domaines agricole, environnemental et alimentaire. Une structure érigée en modèle au niveau national et qui compte dans le paysage régional. Il témoigne également : « Dirigeants d'entreprise ou d'association, nous sommes confrontés à des problématiques de gestion et de management assez proches. En discutant, on se rend compte qu'il est difficile de marquer la différence. Moi, je n'ai repéré aucune opposition, mais plutôt des alignements d'intérêts. En fait, nos univers sont

certes cloisonnés, mais pas si différents qu'ils y paraissent au premier abord. C'est de toute façon en commençant par se causer qu'on peut ensuite travailler ensemble à la construction de partenariats qui s'estiment. »

De fait, depuis quatre ans, les réalisations communes initiées lors d'un *speed dating* sont nombreuses. Des exemples locaux inspirants que le Labo met en avant tels que celui d'une association de parents d'enfants handicapés qui ont travaillé avec les ingénieurs d'une PME spécialisée dans les aires de jeu autour d'un projet de parc public accessible et sécurisé. On peut aussi évoquer le groupe La Poste, qui fait désormais entretenir et réparer son parc de vélos en Alsace par plusieurs structures du secteur protégé qui emploient des personnes en situation de handicap elles aussi. Le groupe dispose dès lors d'un réseau de fournisseurs qualifiés et flexibles, tout en faisant diminuer le montant de sa taxe Agefiph².

Difficile enfin de ne pas raconter cette anecdote significative. « Lors d'un de nos *speed dating*, un dirigeant d'une association culturelle hésitait à rencontrer le responsable d'un McDonald's local. Deux profils certes très différents... De leurs échanges en l'espace de quelques minutes, en plus d'être allé au-delà de leurs présupposés, ils ont imaginé mettre dans les Happy Meals deux places pour aller voir un spectacle jeunesse dans le théâtre à proximité. Accès à la culture pour tous, développement d'activité de proximité, engagement local : une belle action qui a du sens sur le territoire et gagnant/gagnant pour les partenaires », raconte Cécile avec des étoiles dans les yeux.

2. Créée en 1987, confortée dans son rôle en 2005, l'Agefiph a pour missions de favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises privées.

Une diversité d'initiatives, pour une variété d'impacts sur le territoire que Le Rameau, laboratoire de recherche appliquée, travaille à répertorier, analyser et valoriser au niveau national à travers un observatoire, un centre d'expérimentation et de réflexions prospectives. Laure Vicard, directrice de missions au sein de l'équipe permanente du Rameau, explique : « Nous distinguons quatre catégories de partenariats. La plus connue est sans conteste le mécénat, qui constitue un soutien de l'entreprise à un projet associatif d'intérêt général. Mais l'association peut également apporter des savoir-faire utiles pour les pratiques responsables que compte engager l'entreprise dans le cadre de sa politique RSE. Ces deux types de collaborations sont les entrées les plus classiques. Lorsque le partenariat est installé, d'autres types d'actions en coconstruction peuvent voir le jour : sur le terrain de l'innovation sociétale, lorsque les deux partenaires travaillent ensemble à la création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités ou des enjeux de territoire, mais aussi sur le terrain de la coopération économique, lorsque les deux partenaires apportent conjointement une réponse à un besoin marchand », explique la professionnelle.

Avec les *speed dating* et son souci permanent de rapprocher les deux univers, Alsace Active comprend qu'elle met le doigt sur une dimension structurante de l'avenir des territoires. Encouragée par Le Rameau, l'association crée formellement le Laboratoire régional des partenariats en 2012 et y consacre deux équivalents temps plein, dont le poste de Cécile, qui anime l'entité. Le Labo, qui n'a pas d'existence juridique propre, bénéficie évidemment du soutien des collectivités locales qui ont compris l'intérêt de l'expérimentation pour le territoire : le conseil régional d'Alsace, le conseil général du Bas-Rhin, la Ville et la Communauté urbaine de Strasbourg. Côté associatif,

le Labo peut également compter sur le soutien de nombreux réseaux comme l'Ariena³ par exemple, qui promeut l'éducation à la nature et à l'environnement. Sur le volet économique, le Labo travaille également avec des réseaux d'entreprises tel qu'Idée Alsace, mais aussi avec le Medef local ou la Chambre de commerce et d'industrie. Enfin, l'État représente un autre soutien de poids.

Claude Brignon est responsable du service emploi de l'unité territoriale du Bas-Rhin de la Direccte⁴ d'Alsace. Elle est depuis longtemps convaincue du bien-fondé de la démarche et a engagé son administration dans l'aventure dès les premières expérimentations : « Grâce au Labo, on atteint à l'échelle de la région des niveaux de coopération inédits entre entreprises et associations. Il ne s'agit pas seulement de refourguer ses déchets à une structure spécialisée dans le retraitement qui emploie des personnes en insertion ou en situation de handicap. L'interaction généralisée des acteurs génère une dynamique de réflexion sur l'avenir du territoire qui ne peut qu'avoir des effets positifs à long terme. Dans ce cadre, l'État est aussi là pour aider, faciliter et faire en sorte que les initiatives pertinentes puissent essaimer en Alsace, mais aussi ailleurs. »

Le Labo compte également parmi ses soutiens de nombreuses entreprises, selon des modalités, là encore, assez originales. « Nous intervenons à leur demande afin de les aider à intégrer le champ de l'ESS dans leur réflexion stratégique. Avec elles nous travaillons à dégager des champs d'activités susceptibles d'être complétés judicieusement et de façon innovante par les associations existantes. Lorsque le terrain de la coconstruction est trouvé, nous assurons le suivi et l'accompagnement jusqu'aux

3. Association régionale pour l'initiation à l'environnement et à la nature en Alsace.

4. Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

dimensions opérationnelles des projets », explique Cécile. « On se positionne en partenaire. Ce qui nous intéresse, c'est de tester les alliances inédites et d'aller jusqu'à l'évaluation de l'impact sociétal de la démarche. Dès lors, on propose simplement à l'entreprise de participer financièrement à hauteur de ce qui lui semble juste à la vie du Labo à la fin du process ». Une contribution volontaire qui autorise liberté et souplesse dans les propositions et permet au Labo de demeurer en cohérence avec son objet : favoriser la coconstruction du bien commun.

Évidemment, la confrontation des mondes, au-delà du fait qu'elle génère des opportunités, participe également à l'évolution des mentalités. Thomas Veith est chef d'agence support aux opérations pour l'Alsace et la Lorraine à la Lyonnaise des eaux. « Je suis responsable de la logistique et des achats. En deux mots, mon travail consiste à faire faire des économies à l'entreprise. » Alors quand il rencontre Cécile qui lui présente l'objet du Labo, il est un peu circonspect. « Je connaissais le champ de l'ESS de loin, mais je ne voyais pas comment l'intégrer à mes activités tout en respectant le cahier des charges financier de mon institution », témoigne-t-il. Cécile écoute, comprend les enjeux, et fournit au professionnel un catalogue régional *ad hoc* d'associations susceptibles de s'inscrire dans la chaîne d'activité. Désormais, la Lyonnaise des eaux travaille avec une association d'insertion à la réfection des équipements publics endommagés par le travail de plomberie de l'entreprise. « Auparavant, cette activité mobilisait l'équivalent de deux ETP qui sont bien plus utiles ailleurs. Ce partenariat nous permet une gestion RH optimale tout en nous positionnant à l'égard de nos clients, pour la plupart des collectivités, en acteur du territoire au service du développement et de l'emploi », explique Thomas. « Le tout donne du sens à mon travail. J'ai le sentiment d'être socialement utile à mon poste, et cette dimension

est devenue importante pour moi, au quotidien. » Séduit, Thomas s'est donné pour objectif de contractualiser au moins une fois par an avec le champ de l'ESS et multiplie les contacts avec les instances nationales de l'entreprise afin de témoigner dans une perspective d'essaimage.

L'essaimage... C'est probablement l'enjeu fort du Labo pour les prochaines années. L'entité, qui, depuis le début de la démarche, a permis la signature de plus de soixante partenariats et qui organise par ailleurs chaque année plusieurs événements de sensibilisation en Alsace (conférences, séminaires, formations), cherche en effet à faire des émules dans d'autres régions. « Nous établissons des contacts et répondons aux questions de toutes personnes ou institutions intéressées, mais nous ne créerons pas de label ni de franchise. À chaque région sa dynamique et ses spécificités », indique Cécile, qui évoque peut-être l'émergence d'une communauté de facilitateur d'alliances dans les prochaines années. En attendant, le Labo fêtera ses 3 ans en février 2015 en organisant à Strasbourg une conférence autour de l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat social. Un temps de mise en lumière de ces femmes et ces hommes qui fondent et font vivre ces alliances d'avenir...

