

**LES
RECOS
BENVIVO**
ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

benvivo.

**ET NOS ENFANTS
NOUS DIRONT MERCI !**

Cet ouvrage est le fruit d'une aventure profondément humaine et intellectuelle, portée par l'élan collectif de femmes et d'hommes mus par une même conviction : celle qu'un monde plus attentif et respectueux du vivant est non seulement nécessaire, mais possible. Chaque contributrice et contributeur a apporté, avec générosité et sincérité, sa part de lumière à cette œuvre commune, et c'est avec une profonde gratitude que je leur rends ici hommage.

Ma reconnaissance va, en premier lieu, à l'ensemble des personnes qui, par la richesse de leurs réflexions, la profondeur de leurs expériences et la force de leur engagement, ont nourri et fait vivre cette pensée collective et notamment feu Edgar Morin pour son appel au « réveil ». Leur confiance et leur participation sont le socle sur lequel repose chacune de ces pages.

J'adresse mes remerciements tout particuliers à Jean-Michel LE CALVEZ, dont le talent d'écriture, la patience bienveillante et la rigueur éditoriale ont donné à toutes les idées leur juste expression.

Je remercie également l'Agence BLISS, qui a su traduire nos aspirations en une forme visuelle à la fois belle et cohérente, offrant à ce projet l'écrin qu'il méritait.

Enfin, ma chaleureuse gratitude va à Elisabeth LÉGER, dont le rôle de coordination a été bien plus qu'organisationnel : c'est avec une attention délicate et un sens remarquable de l'écoute qu'elle a su rassembler les voix singulières en une symphonie harmonieuse, veillant avec soin à ce que chacune trouve sa juste place dans ce chœur.

À toutes et à tous, merci.

Didier Chauffaille,
Président Fondateur de Benvivo

4	L'APPEL D'EDGAR MORIN
6	ÉDITO
8	SOMMAIRE DES RECOS
50	FOCUS SUR BENVIVO
98	POSTFACE DE NILS PERDENSEN
100	GLOSSAIRE

« Benvivo ne se contente pas d'observer le monde : il contribue à le transformer, en faisant le pari que la complexité, le bien vivre et la fraternité peuvent devenir des leviers puissants d'émancipation. »

Eagar Moon



L'appel d'Edgar Morin

À l'heure où nos sociétés semblent tiraillées entre accélération, fragmentation et perte de repères, la nécessité de penser le monde contemporain dans l'épaisseur de sa complexité s'impose avec force. Penser la complexité c'est refuser les réponses simplistes, embrasser les interdépendances, reconnaître que les enjeux humains, sociaux, économiques et écologiques sont profondément liés.

C'est dans cet esprit que s'inscrivent les Recos Benvivo.

Ici, la pensée complexe n'est pas un concept abstrait : elle devient une boussole. Une invitation à relier plutôt qu'à opposer, à comprendre plutôt qu'à réduire, à agir en tenant compte de la richesse et de la fragilité du vivant. Elle nous rappelle que le Benvivo ne se décrète pas : il se vit, il se construit dans les interactions, dans les systèmes, dans les choix collectifs autant qu'individuels.

DERNIÈRE MINUTE

À l'heure du bouclage de cette publication, nous apprenons avec tristesse le décès d'Edgar le 29 mai 2026. Épousant les valeurs et la finalité de notre action, ce dernier nous avait fait l'amitié et l'honneur de rédiger « l'appel » ci-dessus. Malgré son état de santé, le sociologue et philosophe « à la pensée complexe » avait tenu à nous faire partager sa vision éclairée de l'évolution de notre société à travers un texte à son image : brillant, positif et humaniste. Et de toutes « les belles personnes inspirantes » auxquelles Edgar Morin fait référence, c'est la sienne à laquelle Benvivo rend hommage en lui dédiant cette édition.

Benvivo est au cœur de cette démarche. Non pas comme un idéal inaccessible ou un slogan, mais comme une pratique concrète, incarnée, quotidienne. Benvivo, c'est habiter le monde avec justesse, avec sensibilité et amour, prendre soin de soi, des autres et de son environnement.

Au fondement de cette vision se trouve une valeur essentielle à laquelle je suis très attachée : la Fraternité. Une Fraternité active, vibrante, exigeante, qui dépasse les mots pour devenir engagement. Elle appelle à la coopération, à la solidarité, à la reconnaissance de l'autre comme partie intégrante de notre propre humanité. Dans un monde traversé par les polycrises, elle n'est plus une option mais une condition de résilience nécessaire à la transformation.

Aussi à travers cette préface, j'appelle à unir nos élans vitaux avec la Chaire UNESCO Complexité dirigé par Lionel Scotto d'Apollonia et construire des Oasis de Fraternité dans lesquelles le Benvivo ouvre un nouveau chemin collectif. En cela, Benvivo ne se contente pas d'observer le monde : il contribue à le transformer, en faisant le pari que la complexité, le bien vivre et la fraternité peuvent devenir des leviers puissants d'émancipation.

Puisse ce document nourrir les réflexions, inspirer les actions et renforcer les liens.

Edgar MORIN

Sociologue, Philosophe

Bienveillance : la révolution douce dont la France a besoin

Dans un bloc opératoire, quelques notes de musique s'élèvent avant l'anesthésie. La tension diminue. Le réveil sera plus doux. La douleur postopératoire réduite.

Dans un établissement médico-social engagé dans une approche fondée sur la relation et la dignité, une soignante prend quelques secondes pour regarder un résident, lui parler, le prévenir avant un geste. Les soins sont identiques. Mais la relation change. Les troubles reculent. Les équipes s'apaisent, sont moins épuisées.

Dans une école, des enfants plantent, arrosent, récoltent. Ils comprennent que la nourriture ne naît pas sur une étagère, mais dans un sol vivant.

Dans les champs, des agriculteurs restaurent la vie des sols. Ils observent, expérimentent, coopèrent avec le vivant plutôt que de l'épuiser. La performance écologique devient un facteur de résilience.

Le biologiste Marc-André Selosse le rappelle : le vivant repose sur l'interdépendance. Rien ne prospère seul. Comprendre cela devrait transformer notre manière d'organiser nos institutions.

Même la technologie nous renvoie à cette responsabilité. L'intelligence artificielle peut accentuer la logique du court terme. Elle peut aussi, si nous la gouvernons, devenir un outil d'aide à la décision au service de l'intérêt général. Aucune technologie n'est neutre. Tout dépend du cap que nous lui donnons. Un exemple simple : l'analyse indépendante de dizaine de millions de repas en restauration collective a permis d'orienter des marchés publics vers des produits plus sains et plus locaux. L'algorithme n'a pas remplacé le jugement ; il l'a éclairé.

Dans le monde économique, certains dirigeants ont fait le choix d'inscrire leur entreprise dans le temps long. Non par idéalisme, mais parce que la stabilité protège mieux que la spéculation. D'autres ont inscrit la Nature au cœur de toutes leurs décisions stratégiques. D'autres encore sont portés par la conviction qu'une transformation extérieure passe d'abord par un cheminement de transformation intérieure ».



© Traversié

À travers ces initiatives aux résultats mesurés, une même cohérence apparaît : lorsque l'humain, le vivant et la technologie sont articulés avec discernement, les organisations deviennent plus solides. Moins fébriles. Plus durables.

Depuis 2021, Benvivo donne la parole à ceux qui agissent, chaque jour, pour le bien d'autrui : Ils sont professionnel de la santé, entrepreneur, agriculteur, enseignant. Mais aussi Cheffe d'orchestre, chef cuisinier, championne paralympique, haut fonctionnaire, etc. Des parcours différents, mais une attitude de vie commune : porter une exigence et une responsabilité au service de plus grand que soi.

Leur action produit des bienfaits concrets : développement d'entreprises responsables, épanouissement collectif et personnel, insertion professionnelle de publics empêchés... Leur point commun ? Une posture à la fois ancienne et révolutionnaire, partagée par les peuples Premiers comme par beaucoup de citoyens au monde : la bienveillance.

Et pourtant, face aux crises, notre réflexe demeure l'empilement des normes.

La France ne manque ni d'idées ni d'expérimentations réussies. Elle peine davantage à reconnaître ce qui fonctionne déjà et à lui donner de l'ampleur. Nous pouvons choisir de soutenir ce qui fait ses preuves plutôt que de produire une règle supplémentaire.

La France a besoin d'un cap. La bienveillance ne remplace pas la loi. Elle en oriente l'esprit.

Elle ne ralentit pas le progrès. Elle lui donne un sens.

Ici, nous vous proposons 40 actions reproductibles portées par de belles personnes inspirantes que nous avons déjà réunies lors de nos événements. Elles s'articulent autour de quatre axes : l'écologie, l'économie, la santé, la société et sont associées à un ou plusieurs ODD (Objectif de Développement Durable).

Destinées aux élus et aux décideurs du territoire, notre ambition n'est pas seulement de témoigner, mais d'éclairer, d'outiller et de proposer.

Nous espérons qu'elles viennent nourrir votre réflexion, vous interpeller et vous donner envie de vous en approprier certaines.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Sociétalement vôtre,

Didier Chauffaille,
Président Fondateur de Benvivo

RECO 01

**CRÉER
UNE FERME
PUBLIQUE BIO
DANS CHAQUE
COLLECTIVITÉ**



P. 10-11

GILLES PÉROLE

Maire-adjoint de Mouans-Sartoux et Fondateur du réseau des fermes municipales

RECO 02

**S'INSPIRER
DU DISPOSITIF
« PREMIÈRES
HEURES EN
CHANTIER »
D'EMMAÛS POUR
LES PUBLICS EN
TRÈS GRANDE
PRÉCARITÉ**



P. 12-13

STÉPHANE PUECHBERTY

Délégué général adjoint, responsable du pôle « Animation régionale et soutien à l'engagement » d'Emmaüs France

RECO 03

**Soutenir
concrètement
une économie
du partage !**



P. 14-15

NICOLAS CHABANNE

Fondateur de C'est qui le Patron ?!, la marque des consommateurs et des Entreprises du Partage

RECO 04

**Changer
le narratif
écologique
pour
mieux parler
aux gens**



P. 16-17

ALEXANDRA PALT

Présidente WWF France

RECO 05

**GÉNÉRALISER
LA PRATIQUE
SPORTIVE
DES ENFANTS
EN SITUATION
DE HANDICAP
EN MILIEU
SCOLAIRE**



P. 18-19

MARIE-AMÉLIE LE FUR

Présidente du Comité paralympique et sportif Français (CPSF) Présidente de l'Agence nationale du Sport

RECO 06

**La méthode
TATIN :
« agiler »
le leadership
en le
retournant**



P. 20-21

CORNÉLIA FINDEISEN

Cheffe du département RH de la filière numérique de l'État au sein de la DINUM. Cofondatrice de l'association L-IMPACT, Auteure

RECO 07

**ÉDUIQUER
À UNE
ALIMENTATION
SAINE ET
SOUTENABLE
EN ÉCOLE
PRIMAIRE**



P. 22-23

CAMILLE LABRO

Présidente de L'école comestible

RECO 08

**Faire de
toute la
ville une
école**



P. 24-25

NAÏM ZRIOUEL

Entrepreneur social

RECO 09

**FAIRE DE
LA SCIENCE
AUTREMENT**



P. 26-27

FRANÇOIS FREY

Directeur de programme du fonds de dotation 1.618

RECO 10

**MÉDITER À
L'ÉCOLE POUR
CULTIVER
DES VALEURS
UNIVERSELLES
POSITIVES**



P. 28-29

HERMÈS GARANGER

Lama, productrice et réalisatrice

RECO 11

**ZÉRO
DÉFORESTATION
IMPORTÉE**



P. 30-31

LAURE D'ASTORG

Directrice Générale de l'Alliance pour la Préservation des Forêts

RECO 12

**Promouvoir
la médecine
intégrative
dans l'intérêt
commun
des soignants
et des patients**



P. 32-33

FRANÇOIS SZTARK

Entrepreneur social

RECO 13

**POUR UN
LABEL DE
FORMATION
À L'IA
HUMANISTE**



P. 34-35

STANISLAS MAHIEUX

Coach professionnel et Formateur en IA

RECO 14

**Faire de
GenAct, le
« Netflix »
des contenus
à impacts
positifs**



P. 36-37

FABRICE BONNIFET

Président du Collège des Directeurs développement durable (C3D) et de GenAct

RECO 15

**DÉVELOPPER LE
CONCEPT DES
BIENVEILLEURS
ET DES
BIENVEILLEUSES
À GRANDE ÉCHELLE**



P. 38-39

PHILIPPE RODET

Médecin, expert en management, auteur

RECO 16

**MULTIPLIER
LES
FORMATIONS
PROFESSION-
NALISANTES
COURTES
ET EXIGEANTES
POUR INSÉRER
LES
DÉCROCHÉS**



P. 40-41

THIERRY MARX

Artisan Cuisinier Fondateur de Cuisine Mode d'Emploi(s), Media Social Factory, Thierry Marx Collège et Pass'port pour l'emploi

RECO 17

**Dirigeants,
intégrez la
méditation
pour
développer
un leadership
responsable**



P. 42-43

JEAN-GERARD BLOCH

Rhumatologue, Fondateur de l'Institut Français de Pleine Conscience Mindfulness

RECO 18

**Former 4 types
de professionnels
pour intensifier
l'accompagnement
pratico-pratique
au bien-manger**



P. 44-45

PHILIPPE BERTHÉLEMY

Gastro-entérologue

RECO 19

**LE BIOMIMÉTISME
COMME VOIE
D'INNOVATION
RESPONSABLE ET
RÉGÉNÉRATIVE**



P. 46-47

OLIVIER SCHEFFER

Expert du design régénératif, Sociétaire fondateur de Ceebios

RECO 20

**SONORISER
LES SALES
D'OPÉRATION**



P. 56-57

AÏCHA N'DOYE

Chirurgienne gynécologue spécialisée en cancérologie gynécologique et chirurgie du sein Chanteuse

RECO 21**Aider à vieillir debout !**

P. 58-59

ANNIE DE VIVIE

Gérontologue, Fondatrice d'Agevillage.com, Directrice des formations Humanitude

RECO 22**Des formations avec une expérience concrète au cœur de la pédagogie pour se questionner en profondeur**

P. 60-61

BENOÎT HALGAND

Responsable du pôle support au Campus de la transition

RECO 23**Plébisciter l'agriculture du vivant et redistribuer les subventions**

P. 62-63

BENOÎT LE BAUBE

Agriculteur, agro-écologue

RECO 24**DÉVELOPPER LES FONDS DE DOTATION ACTIONNAIRE**

P. 64-65

CHARLES KLOBOUKOFF

Président fondateur de Compagnie Léa Nature

RECO 25**Renforcer les heures de SVT en conciliant interdisciplinarité et mise en situation sur le terrain**

P. 66-67

MARC-ANDRÉ SELOSSE

Professeur du Muséum national d'Histoire naturelle à Paris et Président de la Fédération BioGée

RECO 26**POUR UNE LABELLISATION EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE DES ENTREPRISES « ECONOMICA PAX »**

P. 68-69

GUILA CLARA KESSOUS

Artiste de l'Unesco pour la Paix Directrice du Forum international Femina Vox Vice Présidente de l'UNF

RECO 27**L'ÉCO-ACTION, ANTIDOTE À L'ÉCO-ANXIÉTÉ DES JEUNES**

P. 70-71

MARTINE JAUROYON

Directrice des engagements sociétaux et de la raison d'être du groupe Egis Présidente de la Fondation Egis

RECO 28**Changer d'algorithme pour une IA au service de la robustesse**

P. 72-73

SÉBASTIEN LOUSTAU

Docteur en mathématiques Expert en IA et Sciences sociales

RECO 29**Faire de l'inclusion économique une planification nationale**

P. 74-75

SAÏD HAMMOUCHE

Président-Fondateur du Groupe Mozaïk RH

RECO 30**ENCOURAGER LES DIRECTEURS D'ÉTABLISSEMENT MÉDICO-SOCIAUX À OSER S'ENGAGER DANS L'INNOVATION SOCIALE**

P. 76-77

SYLVAIN CONNANGLE

Directeur d'EHPAD Professeur affilié à l'EHSP (École des Hautes Études en Santé Publique)

RECO 31**LA PERMA-ENTREPRISE, UN MODÈLE VIABLE POUR UN MONDE VIVABLE**

P. 78-79

SYLVAIN ET THOMAS BREUZARD

PDG fondateur du groupe Norsys Directeur Permaentreprise du groupe Norsys et co-Président du mouvement B Corp en France

RECO 32**Déployer le logiciel public qui évalue les denrées de la restauration collective**

P. 80-81

THIERRY POUSSON

Secrétaire Général du lycée de Navarre Président de l'ACENA

RECO 33**ASSUJETIR LES SUBVENTIONS CULTURELLES À DES ACTIONS DE TERRAIN À VOCATION SOCIALE**

P. 82-83

ZAHIA ZIOUANI

Cheffe d'orchestre

RECO 34**Intégrer un transport responsable dans une chaîne de valeurs éthique**

P. 84-85

ALEXANDRE BELLANGÉ

Président Fondateur

RECO 35**Intégrer la joie comme indicateur de performance à part entière**

P. 86-87

CYRIL GAYSSOT

Co-Fondateur de FMS et FMS2i

RECO 36**Créer des "laboratoires territoriaux du Vivant"**

P. 88-89

KARINE MASSONNIE

Anthropologue Fondatrice de Terres Indigènes

RECO 37**UN PLAN DE MOBILISATION NATIONAL POUR LES AIDANTS**

P. 90-91

CHARLOTTE JOURDAN

Fondatrice Des Millions d'Autres, Déléguée générale ACS Capdroits

RECO 38**CRÉER DES CENTRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LES PRISONS**

P. 92-93

MICHEL PORTOS

Chef cuisinier**

RECO 39**Le tutorat et la médiation par les pairs**

P. 94-95

JACQUES LECOMTE

Docteur en psychologie et auteur Président d'honneur de l'Association française de psychologie positive (APP)

RECO 40**Modéliser le concept des Ateliers Alix et le déployer aux métiers en tension**

P. 96-97

MOSSI TRAORÉ

Créateur de mode et des Ateliers Alix, école de haute couture



Retrouvez
l'intervention de
Gilles Pérole lors
d'un Sommet
Benvivo



GILLES PÉROLE

Maire-adjoint de Mouans-Sartoux
et Fondateur du réseau des fermes
municipales

Professeur des écoles à la retraite, Gilles Pérole est élu de la ville de Mouans-Sartoux depuis 1995 en qualité d'adjoint au Maire délégué à l'enfance, à l'éducation à l'alimentation et à la ferme municipale. Il est à l'origine d'un projet collectif qui a permis à la cantine scolaire de la commune de passer à 100 % bio dès 2012, mais aussi de créer une ferme municipale et une Maison d'éducation à l'alimentation durable (MEAD).

Cette démarche lui vaut aujourd'hui d'être co-président de la Commission alimentation et restauration scolaire de l'association des maires de France. Il est aussi coordonnateur du diplôme universitaire chef de projet alimentation durable, en partenariat avec l'Université Côte d'Azur, et Fondateur du réseau des fermes municipales.

© Caterina Suzzi-Terrafoto

Une ferme municipale au cœur de la commune

CAS PRATIQUE

Devant l'origine parfois très lointaine des légumes bio livrés à sa cantine scolaire, la municipalité de Mouans-Sartoux dans les Alpes-Maritimes a cherché à relocaliser cet approvisionnement. **L'absence de réponse de maraîchers locaux lui a donné l'idée d'assurer elle-même cette production en créant en 2011 une ferme municipale.** Trois maraîchers salariés de la commune cultivent 4 hectares de terres agricoles et produisent chaque année 25 tonnes de légumes bio. De quoi alimenter à 85 % les besoins des 1200 repas préparés localement chaque jour de la semaine. Afin d'étendre à l'ensemble de la population les bonnes pratiques alimentaires dont les enfants bénéficiaient, la commune a créé une Maison d'Éducation à l'Alimentation Durable (MEAD) qui multiplie les initiatives :

envoi des menus de cantine aux parents, création d'un défi Familles à alimentation positive, organisation d'ateliers cuisine, etc. En capitalisant d'abord sur les enfants nourris à la cantine scolaire en « 100 % bio », en faisant le choix de créer une ferme plus qu'un lotissement dans un département où la pression foncière est forte, puis en installant une MEAD sur sa commune, **Mouans-Sartoux a fait de l'alimentation saine un marqueur sociétal, entraînant dans son sillage une grande partie de ses habitants.**

UNE ÉTUDE D'IMPACT sur le projet alimentaire de Mouans-Sartoux a mis en lumière des résultats édifiants :

- 71 % des habitants locaux ont modifié leurs pratiques alimentaires en diminuant de 30% leur consommation de produits ultra-transformés et de 23 % leur consommation de viande.
- 28 % de la population de cette ville de 10 500 habitants mangent des produits bio tous les jours contre 5 à 9 %* pour les Français en général.
- Le surpoids moyen des enfants est inférieur à la moyenne nationale de 55 %.
- Une diminution de 26 % de l'impact carbone de l'alimentation des habitants de la commune.

* 9 % pour les plus hauts revenus et 5 % pour les familles modestes, source Agence Bio



3 BONNE SANTÉ
ET BIEN-ÊTRE



2 FAIM
"ZÉRO"



Mouans-Sartoux (06),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECOOT

CRÉER
UNE FERME
PUBLIQUE BIO
DANS CHAQUE
COLLECTIVITÉ

Créer une ferme publique bio dans chaque collectivité

RECO 01

La commune de Mouans-Sartoux a fait des émules. On compte aujourd'hui une cinquantaine de fermes municipales bio documentées en France et plus d'une centaine en cours de gestation. Le concept se développe en Europe puisque deux villes étrangères – l'une en Pologne, l'autre en Bulgarie – s'y sont mises. Mais avant de se lancer dans une telle initiative, Gilles Pérole souligne l'importance d'un préalable.

« Il faut être convaincu qu'une alimentation bio est vitale pour nos enfants. Ensuite, on trouve l'énergie et les moyens pour créer une ferme municipale bio et la faire vivre, indépendamment de la taille de sa collectivité ou de sa localisation. » L'élu sait de quoi il parle. En partant d'une feuille blanche, sa petite ville au budget limité (21 M€) a construit un modèle économiquement viable qu'elle essaime au sein du réseau national des fermes publiques nouvellement créé. Son objectif est de permettre à toute collectivité, seule ou en intercommunalité, de se lancer dans l'aventure en profitant de l'expérience des autres, mais aussi d'imaginer des coopérations avec d'autres fermes publiques voisines.



Cantine © Ville Mouans-Sartoux

« Il faut être convaincu qu'une alimentation bio est vitale pour nos enfants. Ensuite, on trouve l'énergie et les moyens pour créer une ferme municipale bio et la faire vivre, indépendamment de la taille de sa collectivité ou de sa localisation. »

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Elle permet d'éveiller les enfants à de bonnes pratiques alimentaires qui resteront en grandissant, favorisant ainsi leur santé et le respect de l'environnement.
- Elle donne aux collectivités une autonomie alimentaire partielle, voire totale. Les collectivités peuvent produire des légumes et des fruits de saison, mais aussi élever des poules pour disposer d'œufs frais (et autres propositions).
- Elle permet aux bénéficiaires (cantines scolaires mais également restauration collective) de déguster des légumes et fruits de saison bio toute l'année. Les fermes publiques profitent en effet des périodes de production abondantes (notamment l'été) pour mettre en bocaux ou surgeler cette surproduction et gérer ainsi des stocks à l'année.
- Elle crée un outil de sensibilisation à l'alimentation durable autour duquel des initiatives se fédèrent, permettant ainsi de toucher le grand public et l'inciter à des pratiques alimentaires plus saines et responsables (cf les actions de Mouans-Sartoux).
- Elle participe à la création d'emplois agricoles par l'embauche de maraîchers rémunérés à un salaire décent (grille de la fonction publique territoriale).

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- Prévoir 1 an minimum entre la prise de décision et la mise en route effective de la ferme publique (choix du terrain, recrutement, gestion administrative...).
- Revoir la façon de travailler de la cuisine qui doit fonctionner en symbiose avec la ferme.
- Anticiper les pics de production tout en gérant le calendrier scolaire.
- Faire de la ferme un outil participatif de promotion de l'alimentation durable à l'échelle d'un territoire.

POURQUOI ÇA MARCHE

L'impact positif d'une ferme publique bio pour une collectivité est triple. Elle répond tout d'abord à un enjeu de santé publique. Elle offre ensuite un terrain pédagogique pour tous les publics¹. Elle crée enfin une identité forte sur le territoire autour de l'alimentation durable. L'expérience acquise par la commune de Mouans Sartoux montre enfin qu'il est possible de proposer des repas 100 % bio à la cantine grâce à sa ferme publique sans grever son budget².

1. Pour les enseignants pendant le temps scolaire mais aussi pour tous les enfants et les habitants du territoire comme le fait la commune de Mouans Sartoux à travers sa Maison d'éducation à l'alimentation durable (MEAD).

2. Compte tenu de la juste rémunération de ses agriculteurs (base de la grille de la fonction publique), le kg de légumes fourni par la ferme coûte plus cher à produire. Cette augmentation est néanmoins lissée par une réduction substantielle du gaspillage et une proposition de repas végétariens qui coûtent moins cher que les menus carnés. Le supplément restant est affecté au budget général de la ville compte tenu de l'impact de la ferme sur la vie locale : outil pédagogique, impact environnemental sur son empreinte carbone. La collectivité peut aussi utiliser sa ferme publique dans le cadre de sa politique sociale : épicerie sociale, dons en nature aux associations ou remise de paniers aux habitants les plus précaires par exemple.

Pour en savoir plus sur les fermes municipales





Retrouvez l'intervention de Stéphane Puechberty lors d'un Sommet Benvivo

STÉPHANE PUECHBERTY

Délégué général adjoint, responsable du pôle « Animation régionale et soutien à l'engagement » d'Emmaüs France

Le Mouvement Emmaüs en France compte 18 000 bénévoles, 7 000 compagnes et compagnons et plus de 11 000 salariés, dont plus de la moitié est en insertion. Pour mettre en œuvre ses orientations stratégiques, le Conseil d'Administration d'Emmaüs France s'appuie sur une équipe nationale d'environ 85 permanents dont Stéphane Puechberty, délégué général adjoint, responsable du pôle « Animation régionale et soutien à l'engagement ».

Il est chargé de soutenir, d'accompagner et d'animer plus de 350 structures dans 13 régions portées par une centaine de volontaires. Une fonction qu'il occupe depuis bientôt dix ans après avoir été responsable de la Communauté Emmaüs de Paris pendant trois ans auparavant. Mais sa fibre humaniste et sociale remonte aux années 1990 quand, étudiant, il mène ses premières actions bénévoles au sein de l'association Solidarité Sida. Son engagement est tel qu'il en fait un choix de vie, travaillant notamment pendant une dizaine d'années Aux Petits Frères des Pauvres qui lutte contre l'isolement et la solitude des personnes âgées. Titulaire d'un DESS Développement social urbain obtenu dans le cadre de la formation continue pour parfaire ses connaissances en complément de son expérience de terrain, Stéphane Puechberty dispose d'une acuité du lien social utile pour passer de la théorie à la pratique d'une société plus juste.



Montreuil (93),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 02

S'INSPIRER DU DISPOSITIF « PREMIÈRES HEURES EN CHANTIER » D'EMMAÜS POUR LES PUBLICS EN TRÈS GRANDE PRÉCARITÉ



Plaidoyer pour la fabrique d'un nouveau monde

CAS PRATIQUE

Parmi ses nombreuses missions, Emmaüs mène de nombreuses actions plaidoyer. Celles-ci consistent à interpeller les pouvoirs publics et mobiliser les citoyennes et citoyens. La démarche passe par des rendez-vous institutionnels, la participation à des collectifs inter-associations, des actions de mobilisation et de communication. Cet engagement a donné lieu à la rédaction de 25 revendications pour une société hospitalière, solidaire et économique, à retrouver dans un document de synthèse disponible sur leur site internet¹. Le mouvement étaye ses propos par des recommandations dont elle a expérimenté l'intérêt dans le domaine du réemploi solidaire, de l'accueil des personnes exilées, du logement et de l'hébergement, de l'insertion et l'emploi,

de la justice et de la prison ou de la mobilité et de l'inclusion bancaire. **Emmaüs a notamment créé le dispositif Premières Heures, un sas temporaire, progressif, adapté, destiné aux personnes sans-abri².** Ce dispositif innovant de lutte contre la grande exclusion s'est enrichi d'une approche disruptive de retour à l'emploi baptisé Premières Heures en Chantier. Son principe est de s'adapter aux bénéficiaires, et non l'inverse. Autrement dit, commencer par proposer 4h de travail hebdomadaire à un public très éloigné du monde professionnel pour monter progressivement en puissance et arriver idéalement à 20h par semaine. Une innovation sociale sur laquelle Stéphane Puechberty s'appuie pour sa proposition de reco ci-contre.

1. <https://emmaus-france.org/nos-25-revendications-pour-une-societe-hospitaliere-solidaire-et-ecologique>

2. Aujourd'hui géré par l'association Convergence-France, cofondée par Emmaüs France, Emmaüs Défi et la FAS

S'inspirer du dispositif « Premières Heures en Chantier » d'Emmaüs pour les publics en très grande précarité

RECO 02



Atelier meuble, programme « Premières Heures en Chantier » de Convergence France, initié par Emmaüs, pour les personnes en grande exclusion

Premières Heures en Chantier (PHC) part d'une conviction doublée d'un constat : l'emploi est un réel levier de remobilisation globale pour les personnes en situation de grande exclusion, à la rue ou ayant connu un parcours de rue, mais ce levier leur est trop souvent inaccessible. D'où la mise en œuvre du dispositif PHC qui leur propose un parcours progressif, modulable et individualisé de retour à l'emploi en Atelier et Chantier d'Insertion. Concrètement,

« L'emploi est un réel levier de remobilisation globale pour les personnes en situation de grande exclusion. Faisons que ce levier leur soit accessible. »

11 % sortent du programme pour se consacrer à un parcours de soins. Un tel système fonctionne car l'accompagnement est global, du travailleur social orienteur à l'éducateur socioprofessionnel. PHC constitue à ce titre un sas de remobilisation de la personne efficace car il a su créer des passerelles opérationnelles sur le territoire entre les acteurs de l'insertion par l'activité économique et les acteurs de l'hébergement d'urgence. On imagine ce que pourrait donner un tel dispositif s'il était déployé à une échelle nationale...

les personnes les plus éloignées commencent par travailler 4h par semaine puis, petit à petit, montent jusqu'à 20h par semaine selon leurs capacités.

Les résultats obtenus sont probants puisque **68 % de ses bénéficiaires accèdent à un hébergement ou logement à l'issue de PHC, 36 % poursuivent leur parcours vers l'emploi ou la formation et**

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Entre 2012 et 2023, le nombre de SDF en France a augmenté d'environ 130 %, pour s'établir à 330 000 personnes aujourd'hui (source Statista 2024). Toute démarche qui aide à la réinsertion de personnes à la rue en apportant la preuve de son efficacité doit être soutenue.
- L'insertion par l'activité économique permet de répondre à une question d'urgence sociale autrement que par l'assistanat via un dispositif qui leur permet à terme d'envisager une autonomie partielle puis, à terme, potentiellement totale.
- Emmaüs et Convergence France ont réussi à modéliser un dispositif qui crée un pont entre les acteurs institutionnels, associatifs et économiques sur la question de l'insertion par l'activité économique, élargissant ainsi le champ des possibles en atelier et chantier d'insertion.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- L'adaptation du cadre de travail en chantier d'insertion au public de rue.
- La présence d'ESP (Éducateurs Socio-Professionnels) qui travaillent avec le salarié sur le chantier d'insertion et l'accompagnent tout au long de son parcours.
- L'investissement de la part du travailleur social orienteur.
- L'investissement individuel du salarié.
- La dynamique d'écosystème sur les territoires grâce à une action concertée.
- La coordination des équipes afin d'assurer un accompagnement global.

+130 %
de SDF en 10 ans

Pour en savoir plus sur
Premières heures
en chantier





Retrouvez l'intervention de Nicolas Chabanne lors d'un Sommet Benvivo

NICOLAS CHABANNE

Fondateur de C'est qui le Patron ?!, la marque des consommateurs et des Entreprises du Partage

Natif du Vaucluse, Nicolas Chabanne a toujours eu l'esprit d'entreprendre. Après une première partie de vie professionnelle, il lance en 2009 l'initiative « Le Petit Producteur » qui valorise le travail d'agriculteurs locaux dont la photo figure sur les emballages des produits qu'ils proposent contre 30 % de rémunération supplémentaire. En 2013, il initie « Les Gueules cassées » pour lutter contre le gaspillage alimentaire permettant aux producteurs de fruits et de légumes de valoriser l'ensemble de leur production dont les produits présentant des défauts d'aspect. L'initiative rencontre un succès international, l'ONU distingue la démarche et 10 pays reproduisent l'aventure. En 2016, il lance la démarche C'est qui le Patron ?! qui rencontre un succès phénoménal grâce au seul bouche-à-oreille. Connue à l'origine pour sa brique de lait, la première marque créée par les consommateurs a depuis largement diversifié la gamme de ses produits. Afin d'aller encore plus loin dans le pouvoir donné aux consommateurs au service d'une économie plus juste, plus humaine et plus durable, il vient de lancer « Les Entreprises de partage » afin de promouvoir un modèle d'entreprises différent. En décembre 2024, Nicolas Chabanne a choisi de céder gratuitement et sans contrepartie la totalité des actions de ses entreprises à une fondation dont l'unique objet est le soutien et la protection des producteurs.

12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES



Paris (75),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 03

Soutenir concrètement une économie du partage !



L'aventure unique au monde de « C'est qui le Patron ?! »

CAS PRATIQUE

Ne cherchez pas : il n'existe pas à ce jour une démarche solidaire et collective qui a rencontré autant de succès que la marque des consommateurs C'est qui le Patron ?!.

Utopiste en 2016, celle-ci rebat aujourd'hui les cartes du modèle économique qui consiste à toujours chercher « le prix le moins cher » au détriment des producteurs.

Cette brique de lait demi-écrémé est commercialisée à un juste prix décidé par les consommateurs sociétaires. Celui-ci permet de rémunérer correctement des agriculteurs démunis face aux mastodontes de la grande distribution.

La marque est aujourd'hui N° 1 des ventes en grandes surfaces. Elle figure aussi dans le Top 50 toutes marques agroalimentaires confondues. Le tout sans force de vente, sans pub ni marketing. C'est qui le Patron ?! compte à ce jour 22 produits agroalimentaires solidaires.

« La société des consommateurs » qui porte le projet ne verse aucun dividende à ses consommateurs sociétaires¹ ou à ses fondateurs. Ses bénéfices sont mis en réserve ou reversés dans des nouvelles structures solidaires et versés à des associations. « Le consommateur détient le pouvoir de faire ou défaire une marque. Il a adhéré à notre projet car il est sensible à la situation dramatique de producteurs de qualité que nous aidons, et à la transparence totale de notre fonctionnement » explique Nicolas Chabanne. « Nous, les consommateurs, prouvons qu'on peut reprendre en main notre alimentation et nous inscrire dans une action collective au service d'une chaîne économique vertueuse². »

1. La marque a séduit 14,9 millions de consommateurs à ce jour et compte 16270 sociétaires engagés

2. Cf le rapport d'activité 2024 de la marque disponible en ligne ou le manifeste « Qui décide ? Nous ! » publié aux éditions Michel Lafont qui indique faits et chiffres à l'appui son impact positif.

Soutenir concrètement une économie du partage !

RECO 03

« Le monde va mourir du prix le moins cher. » Si Nicolas Chabanne reconnaît que 22 % à 30 % des familles sont dans l'obligation de rechercher « les premiers prix », il a prouvé que les clients acceptaient de **payer légèrement plus cher si leur achat avait un sens citoyen**. Fort de ce constat et de l'expérience de ses équipes, il innove aujourd'hui avec « les entreprises du partage ».

Directement inspiré du fonctionnement de C'est qui le Patron ?!, le principe consiste à « labelliser » sous cette identité de marque des entreprises nouvelles ou en mutation qui ont le désir de changer positivement et durablement les choses. Elles bénéficieront en retour d'une communauté de consom'acteurs en capacité de faire vivre des sociétés attachées à une production responsable et de qualité.

« *Le monde va mourir du prix le moins cher.* »

Ces entreprises – aux antipodes d'un modèle capitaliste à bout de souffle – devront adhérer pleinement à l'idée que **50 % de leur capital soit détenu par une fondation, que les bénéfices soient pour moitié réinvestis vers des causes solidaires et responsables, que les salariés soient payés au juste prix de leur travail comme les fournisseurs** ou encore de permettre aux consommateurs de suivre et tracer en toute **transparence** leur activité.

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Donner le moyen aux entreprises qui se créent ou qui le désirent d'opter pour un modèle économique plus vertueux en intégrant les consommateurs dans la vie et la réussite collective de l'entreprise.
- Renforcer une confiance forte et nécessaire entre les producteurs et les consommateurs par une transparence avérée et contrôlée qui leur permettra de savoir où va leur argent et à quoi il sert.
- Permettre à des salariés de s'épanouir professionnellement en donnant un sens à l'aventure collective des Entreprises du Partage et d'améliorer leur pouvoir d'achat grâce à une rémunération plus juste.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- S'assurer de la conviction réelle et sincère des dirigeants pour se lancer dans l'aventure collective des Entreprises du Partage, en sachant qu'ils ne pourront pas revendre leur entreprise sans l'accord des consommateurs concernés.
- Mettre en place des éléments de contrôle sur un partage de la valeur facilement vérifiables par tous les consommateurs.



C'est qui le Patron ?!

De lait français, prix validé par les producteurs et productrices, leur permettant de se payer convenablement et d'investir sur leur exploitation

POURQUOI ÇA MARCHE

La démarche s'inspire de C'est qui le Patron ?!, dont l'expérience et le succès sont des gages de réussite. Cette fois-ci, la démarche ne part pas du produit mais porte sur la gouvernance de l'entreprise et la totalité de son activité.

Les consommateurs sont de plus en plus engagés et fléchent leurs dépenses en prenant en compte des considérations sociales et environnementales. Poussé par les jeunes générations, le phénomène devrait s'amplifier de façon exponentielle dans le futur.

Les dirigeants appartenant aux Entreprises du Partage disposeront – à l'instar des producteurs de C'est qui le Patron ?! – d'une totale latitude dans la gestion et l'organisation de leur activité, assurant ainsi un bon équilibre entre la liberté d'entreprise et l'impérieuse nécessité d'une gouvernance responsable et durable.

Beaucoup d'entrepreneurs – notamment des jeunes – aspirent à une économie plus sociale, humaine, éthique. Ils ne savent pas en revanche comment procéder. La démarche des entreprises du partage leur permettra de mettre en adéquation leurs idéaux et leurs actes.

Pour en savoir plus sur C'est qui le Patron ?!





Retrouvez l'intervention d'Alexandra Palt lors d'un Sommet Benvivo

ALEXANDRA PALT

Présidente WWF France

Juriste autrichienne, Alexandra Palt a commencé sa carrière dans un cabinet d'avocats avant de collaborer avec Amnesty International. Elle s'investit ensuite dans la lutte contre les discriminations à la HALDE en France et dans le conseil en RSE via Fabric of Society. Elle rejoint L'Oréal en 2013 comme Chief Sustainability Officer avant d'être nommée Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale et de rejoindre le comité exécutif du groupe en 2019.

Par ailleurs directrice générale de la Fondation L'Oréal, elle a aidé le Groupe à définir et à atteindre des objectifs ambitieux pour lutter contre le changement climatique et préserver la biodiversité, tout en lançant des initiatives de transparence environnementale, telles que l'affichage de l'empreinte environnementale de ses produits ou le lancement de l'EcoBeautyScore. En 2020, elle a lancé le programme L'Oréal pour le Futur, une feuille de route opérationnelle visant à transformer les activités du groupe tout en respectant les limites planétaires et plaidant en faveur d'une transition juste. Elle a été aussi à l'origine de la création du label d'impact environnemental des produits et de l'EcoBeautyScore, soutenant la transparence et l'innovation responsable dans l'industrie cosmétique.

Depuis juin 2024, Alexandra Palt préside WWF France où elle poursuit son engagement pour un leadership éthique et responsable adapté aux défis contemporains. Elle mène des travaux de recherche sur le « leadership décent » pour le XXI^e siècle et s'exprime régulièrement sur les stratégies RSE, les droits des femmes et l'urgence environnementale, plaidant pour une approche où égalité de genre, l'innovation sociétale et la transition environnementale sont des priorités indissociables.



© Karine Le Ouay



Pré-Saint-Gervais (93),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 04

Changer le narratif écologique pour mieux parler aux gens

La grande consultation citoyenne de WWF

CAS PRATIQUE

« L'écologie fait partie de nos vies. Elle est partout : dans l'air que nous respirons, les produits que nous consommons, les inégalités que nous observons... Pourtant, elle ne parvient plus à rassembler, elle s'absente du débat public et est perçue davantage comme une contrainte que comme une solution. Dans le même temps, une immense majorité de Français se disent préoccupés par le climat ! Pour comprendre ce décalage, nous avons besoin de vous ». Tel a été le message de WWF France qui a lancé une grande consultation citoyenne. Son but : recueillir le ressenti sur cette question de celles et ceux qui sont engagés, sceptiques, inquiets ou simplement curieux de la question écologique. Avec en toile de fond la volonté de

faire émerger un « langage clair et vivant, qui redonne du sens et réveille l'envie de s'engager ». L'analyse de la présidente de WWF France est qu'il faut réinventer le narratif écologique, un point de vue qu'elle développe dans sa reco ci-contre. Pour cela, elle entend s'appuyer sur cette grande consultation qui a mobilisé plus de 10 000 personnes, soit 5 fois plus de participants que prévu. L'enquête a permis de tester différentes formulations narratives, fruit d'un travail collectif en amont, afin d'identifier des ressorts susceptibles d'éveiller la curiosité, de favoriser l'intérêt et idéalement, l'adhésion. Elle a permis de valider plusieurs hypothèses sur les leviers narratifs les plus engageants et les thématiques les plus susceptibles de toucher les citoyens, le tout conforté par un sondage Ipsos.

Changer le narratif écologique pour mieux parler aux gens

RECO 04

« Nous observons une phase de désengagement des citoyens sur les questions écologiques, une érosion du soutien populaire sur les thématiques environnementales et, de façon très marquée, des résistances aux changements.

Cette situation conduit à une baisse des ambitions ».

WWF France par la voix de sa présidente, Alexandra Palt, dresse un constat plutôt amer de la mobilisation

française sur cette question.

Elle tient à ce titre un discours de vérité, accrédité par des faits et des chiffres (lire l'intérêt sociétal). En prenant appui sur la consultation citoyenne lancée par l'organisation indépendante

de protection de l'environnement, elle préconise de changer le narratif écologique jugé trop éloigné des préoccupations directes des populations.

« Nous avons privilégié un discours assez technique et

scientifique, en pensant que cette approche rigoureuse allait susciter massivement l'adhésion. Or, ce n'est pas le cas. » Certes, il existe toujours un quorum important de personnes conscientes des

urgences. Mais les freins – dont la politisation de l'écologie – sont réels. Alexandra Palt recommande donc de « **passer de l'expertise à l'expérience** » pour se rapprocher des citoyens afin de faire passer les messages différemment.

Les tests effectués par WWF France indiquent que **les thématiques « de la santé » puis, à un moindre niveau « du patrimoine »**, « de la géopolitique » et du « coût de l'inaction sur le pouvoir d'achat » sont des **vecteurs de mobilisation** pour mieux évoquer « la nature », un terme plus approprié qui parle à tout le monde plutôt que celui « d'écologie », trop impersonnel. On ne peut que saluer « l'autocritique collective » de WWF qui vaut pour tous les acteurs écologiques et qui nous rappelle une loi universelle : celle de la proximité !

« Nous avons privilégié un discours assez technique et scientifique, en pensant que cette approche rigoureuse allait susciter massivement l'adhésion. Or, ce n'est pas le cas. »

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- **Lutter contre le désintérêt environnemental. En 2024, seulement 21 % des Français placent l'environnement parmi leurs principales préoccupations**, ce qui le place en cinquième position, derrière l'inflation, l'insécurité, l'immigration et les inégalités sociales.
- **Montrer que l'écologie et l'économie sont liées et non opposées.** 43 % des Français donnent la priorité à l'environnement face à la croissance économique, soit une baisse de 7 points en 5 ans, tandis que 36 % privilégient la croissance économique, une hausse de 10 points sur la même période
- Sortir du dilemme où plus on parle de risque climatique, moins on fédère, preuve d'une certaine lassitude médiatique. Si ce risque constitue toujours une préoccupation majeure pour 45 % des Français en 2024, ils étaient 52 % en 2022, soit une baisse de 7 points en 3 ans.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- Comprendre les blocages - **Notre cerveau** est conçu pour réagir à des menaces immédiates, visibles et personnelles. Il **peine à appréhender un danger global, progressif** et différé. Le climat apparaît ainsi comme un problème abstrait qui échappe à nos réflexes d'urgence. L'action climatique exige de consentir à des efforts immédiats pour des bénéfices différés.
- Choisir le bon langage - Le **vocabulaire** utilisé autour de la question écologique peut avoir, à l'instar du mot à la mode « éco-anxiété », un effet contre-productif, c'est-à-dire **paralysant, voire répulsif**.
- Il ne suffit pas de démontrer : **il faut raconter autrement**. C'est la grande leçon du travail de WWF FRANCE qui a décidé d'orchestrer ses messages « en racontant la vie » à travers différents récits. Il est paradoxal de noter que le premier - le plus mobilisateur - est celui du destin individuel à travers la question sanitaire puisque 91% des gens intéressés font désormais le lien entre santé et environnement.
- S'appuyer sur les questions géopolitiques : Encore marginaux dans l'opinion publique, les éléments narratifs liés à l'imbrication croissante entre écologie et géopolitique ne cesse cependant de croître et se consolide dans les discours politiques et les arènes diplomatiques au fur et à mesure que les enjeux environnementaux reconfigurent les rapports de force internationaux.
- Il faut prendre en compte les contradictions citoyennes et trouver le chemin pour les contourner : l'exemple le plus frappant porte sur le refus de 4 Français sur 5 d'une hausse de la fiscalité environnementale alors même que l'inaction environnementale coûtera in fine beaucoup plus cher et que ce discours commence à être audible.

Pour en savoir plus sur
WWF FRANCE



Pour en savoir plus sur
Récits pour une écologie





Retrouvez
l'intervention de
Marie-Amélie
Le Fur lors d'un
Sommet Benvido

MARIE-AMÉLIE LE FUR

Présidente du Comité paralympique
et sportif Français (CPSF)

Présidente de l'Agence nationale du
Sport

Il y a une vie après le sport. Et derrière le sport, il peut y avoir une vie marquée par un accident de la vie. Marie-Amélie illustre ce parcours qu'elle raconte dans ses conférences avec une énergie communicatrice et un parfum de résilience. Cette approche lui a valu de culminer au sommet du parasport international avec 9 médailles aux Jeux Paralympiques et 12 médailles mondiales, dont 4 titres de championne du monde. Diplômée d'un master Recherche et physiologie de l'exercice, elle a mené en parallèle du sport de haut niveau une carrière professionnelle marquée notamment par 5 années au sein d'EDF. Engagée dès 2010 dans diverses actions associatives pour favoriser l'accès au sport et l'inclusion des personnes en situation de handicap, elle a été élue Présidente du Comité Paralympique et Sportif Français (CPSF) en décembre 2018 puis, depuis 2024, Présidente de l'Agence nationale du Sport¹. Infatigable militante de l'accès au sport pour toutes les personnes en situation de handicap, elle entend notamment peser pour faciliter et généraliser sa pratique en milieu scolaire dès le plus jeune âge.

1. Groupement d'intérêt public (GIP) opérateur du ministère en charge du sport, l'Agence a pour mission de définir et d'atteindre des objectifs communs en matière de développement de la pratique sportive en France et la haute performance.



10 INÉGALITÉS
RÉDUITES



Paris (75),

LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 05

GÉNÉRALISER LA PRATIQUE SPORTIVE DES ENFANTS EN SITUATION DE HANDICAP EN MILIEU SCOLAIRE

L'effet des Jeux Paralympiques de Paris 2024

CAS PRATIQUE

Le Comité paralympique et sportif français a effectué un travail de co-construction avec les médias chargés de couvrir les Jeux paralympiques de 2024. Exit les discours « pathos » sur « les destins et parcours » des sportifs. Place à une approche centrée avant tout sur les performances des athlètes. Le message, parfaitement entendu pendant les épreuves paralympiques de Paris, perdure. Marie-Amélie Le Fur se félicite à ce titre de voir les exploits de parasportifs tricolores traités en bonne place en pages « sport » et non plus dans la rubrique « société ».

L'affluence (2,4 millions de billets vendus) ainsi que l'audience record des derniers Jeux paralympiques, un pic à 6 millions de spectateurs,

« Les Jeux Paralympiques de Paris 2024 ont changé durablement le regard sur le parasport, et plus largement sur la situation de handicap. »

viennent saluer cette évolution de la ligne éditoriale des journalistes vers un traitement de la performance parasportive. Mais Marie-Amélie Le Fur voit dans cette évolution bien plus qu'une bascule sémantique très positive. « Ces Jeux Paralympiques ont changé durablement le regard sur le parasport, et plus largement sur la situation de handicap » explique-t-elle. D'où son souhait de concourir à une meilleure inclusion des personnes en situation de handicap par le sport, en commençant par celui pratiqué à l'école.

Généraliser la pratique sportive des enfants en situation de handicap en milieu scolaire

RECO 05

En 2025, la pratique sportive des enfants et jeunes en situation de handicap reste nettement inférieure à celle des autres enfants, malgré des avancées dans l'inclusion. Les enquêtes récentes du Ministère des Sports, de la DREES et de la FFH mettent en évidence le très faible taux de licences des personnes en situation de handicap dans le mouvement sportif. Forte de ce constat, Marie-Amélie Le Fur recommande d'agir de façon holistique, et dès le plus jeune âge, en commençant par l'accès à la pratique de l'EPS des jeunes en situation de handicap à l'école.

Elle souligne à ce titre le besoin de **renforcer les apprentissages sur le parasport dans la formation initiale des professeurs des écoles et des professeurs d'EPS. Elle invite également à renforcer les**

collaborations de l'Éducation nationale avec les clubs para-accueillants locaux, afin d'offrir une réponse adaptée à tous les enfants en situation de handicap.

« Intégrons dès la phase de conception d'une infrastructure les besoins relatifs aux situations de handicap afin de privilégier l'approche d'usage à une approche exclusivement normative. »

majeure de l'impossibilité de pratique des personnes en situation de handicap est partiellement réfutable, seules 5 % des situations nécessitant l'utilisation d'un fauteuil. Cependant, sur ce point, Marie-Amélie Le Fur plaide pour un changement complet de paradigme permettant d'**intégrer dès la phase de conception d'une infrastructure les besoins relatifs aux situations de handicap, afin de privilégier l'approche d'usage à une approche exclusivement normative.**



SOP 2026 - Verneuil-sur-Avre

© CPSF/B.LORINQUER

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- La pratique sportive aide à réduire les risques de surpoids, de diabète ou de troubles articulaires, tout en atténuant la fatigue chronique. **Elles améliorent simultanément la motricité, la concentration et la coordination chez les enfants ayant des troubles du développement ou des déficiences motrices.**
- En contexte scolaire, **elle développe la confiance en soi, l'autonomie dans les gestes quotidiens, et la motivation à progresser. Elle évite les conséquences psychologiques associées à l'isolement.**
- Le sport pratiqué à l'école entre élèves valides et élèves en situation de handicap renforce la compréhension mutuelle et **déconstruit les préjugés.** Ce type d'initiative contribue directement à bâtir une société inclusive, en promouvant l'égalité et la tolérance au sein même des générations en formation.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- La première clé réside dans le **renforcement de la formation initiale et continue des enseignants**, tant dans le premier que dans le second degré. Une connaissance fine des besoins des différents types de handicap, des principes du parasport et des méthodes d'adaptation pédagogique permet aux enseignants d'aborder la pratique inclusive avec confiance et créativité. **Des modules obligatoires intégrant cas pratiques, retours d'expérience et ressources concrètes** facilitent cette montée en compétences.
- Le deuxième facteur de succès concerne la **coopération structurée entre l'école et les acteurs du parasport** : clubs para-accueillants, comités locaux, ou associations spécialisées. Ces partenariats assurent un soutien technique, un partage de matériel, un accompagnement des élèves et la possibilité de prolonger la pratique en dehors du cadre scolaire. Ils renforcent également la continuité du parcours sportif des enfants.
- Une troisième clé tient à la **valorisation des capacités plutôt qu'aux limitations, via la mise en place d'un certificat**

d'aptitude partielle. Ce document, couplé à une visite médicale parasportive pluridisciplinaire dès l'âge de 6 ans, permet d'éviter la dispense automatique qui isole les élèves et nuit à leur santé physique comme à leur inclusion sociale. Il clarifie les adaptations possibles, fixe un cadre commun et sécurise les équipes pédagogiques. Cette mesure ne sera véritable que si les médecins sont sensibilisés sur ce point.

- Intégrer les besoins liés aux situations de handicap dès la conception des équipements dans **une logique d'usage** permet d'éviter des coûts de mise en conformité ultérieurs et offre un environnement réellement facilitant pour tous.
- Enfin, une mobilisation collective des parties prenantes constitue un levier déterminant. Cette dynamique collective garantit cohérence, continuité et pertinence des adaptations proposées.

Par ailleurs, un point d'attention majeure souligne le risque d'inégalité territoriale : sans **pilotage national**, accompagnement méthodologique et indicateurs de suivi, certaines écoles pourraient rester en retrait.



Retrouvez l'intervention de Cornélia Findeisen lors d'un Sommet Benvivo

CORNÉLIA FINDEISEN

Cheffe du département RH de la filière numérique de l'État au sein de la Direction interministérielle du numérique (DINUM)
Cofondatrice de l'association L-IMPACT, Auteure

Fraîchement bachelière, Cornélia Findeisen quitte son Allemagne natale pour se rendre dans des pays du Maghreb dans le cadre de chantiers jeunesse. Attirée par les cultures arabes, elle suit des études en langues et civilisations arabes à la Sorbonne. Après un master en Administration des Entreprises, un DESS en commerce international, elle est diplômée de l'ENA. Son parcours associe le privé et le public, du poste de consultante en cabinets conseils à des fonctions d'encadrement dans des ministères (Ecologie et Affaires étrangères) et des collectivités territoriales (Dunkerque, Pau, Saint-Etienne, le Havre). Elle a ainsi modifié radicalement l'approche managériale d'une communauté d'agglomération en intégrant un esprit de startup d'innovation sociale porté par des agents volontaires. Des initiatives locales très positives sont nées de cette dynamique « d'intrapreneuriat », montrant ainsi que le changement peut venir de l'intérieur si on s'appuie sur la capacité d'innovation des femmes et des hommes qui font les organisations.

Depuis 2023, elle est Cheffe du département RH de la filière numérique de l'État au sein de la Direction interministérielle du numérique (DINUM). Cofondatrice de l'association L-IMPACT qui soutient les carrières féminines dans les sciences et la tech, Cornelia Findeisen est une femme de conviction. Autant d'expériences qui nourrissent ses réflexions en matière de leadership, de transformation managériale et d'innovation dans les organisations, qu'elle rend compte au public par un livre¹ ou des conférences.

1. Résilience et leadership, sans blabla ! Les leaders racontent, JDH Éditions, 2021



À Pau, quand l'innovation publique part des agents de terrain

CAS PRATIQUE

En 2018, à la Ville et à l'Agglomération de Pau, les services en charge du développement social sont confrontés à une équation devenue classique pour les collectivités territoriales : des besoins sociaux en forte augmentation, des attentes citoyennes accrues, et des moyens humains et financiers durablement contraints. Plusieurs démarches d'innovation ont déjà été engagées, sans produire de résultats suffisamment concrets, mesurables et durables.

Pour sortir de cette impasse, la collectivité fait le choix de créer une **délégation à l'innovation**, avec une ambition claire : **expérimenter des approches nouvelles, très opérationnelles, capables d'améliorer rapidement le service rendu aux usagers**. Plutôt que de lancer un énième appel à projets, elle décide de s'inspirer des méthodes des startups d'État portées par beta.gouv.fr, alors encore largement contre-intuitives dans le monde des collectivités territoriales.

Ces méthodes reposent sur des principes simples mais radicaux : **partir de problèmes concrets plutôt que de solutions pré-conçues, tester rapidement en conditions réelles, accepter l'itération** et l'incomplétude, et surtout s'appuyer sur des agents volontaires issus du terrain. Sans cahier des charges figé, sans comité de pilotage classique, sans

budget dédié, la démarche suscite d'abord scepticisme et incompréhension.

Avec l'appui de la Direction interministérielle du numérique (DINUM), la collectivité décide pourtant de tenter l'expérience. Début 2019, un appel est lancé non pas à des projets, mais à des innovateurs internes : des agents porteurs de problématiques vécues au quotidien, prêts à s'engager dans une démarche d'intrapreneuriat public. Progressivement, la dynamique s'installe et les premiers résultats apparaissent.

Dès la première année, sept projets sont « incubés » en interne. Trois d'entre eux connaissent un développement remarquable : l'un reçoit un prix national dans le domaine de la relation usagers ; un autre devient une startup d'État aujourd'hui déployée à l'échelle nationale ; un troisième donne naissance à une structure associative autonome, déployée bien au-delà de la région paloise, prolongeant l'expérimentation initiale.

Au-delà de ces réussites, l'expérience transforme durablement les pratiques managériales. **Les agents impliqués retrouvent du sens, de l'autonomie et une capacité d'agir** souvent bridée par les organisations traditionnelles. La collectivité démontre qu'il est possible d'innover sans lourds investissements, en faisant confiance à l'intelligence collective et à l'expertise du terrain.



Pau (64),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO06

La méthode TATIN : « agiliser » le leadership en le retournant

La méthode TATIN : “agiliser” le leadership en le retournant

RECO 06

Issue d'une expérimentation initiée à Pau, réitérée au Havre et mise à l'échelle de la direction interministérielle du numérique (DINUM), la méthode que Cornélia Findeisen propose de baptiser TATIN s'inspire de la tarte du même nom que l'on réussit en la retournant. Elle propose un renversement des logiques traditionnelles de management public :

- **T pour Tester & itérer sans attendre** : démarrer petit, expérimenter vite, apprendre en marchant plutôt que d'attendre des réponses complètes.
- **A pour Amazing ou Apple** : partir de sujets qui passionnent, qui donnent envie
- **T pour Team** : remettre l'humain au centre. Miser sur les innovateurs plutôt que sur des innovations.
- **I pour Invent** : encourager l'insolence créative, sortir des cadres établis et accepter des solutions non conventionnelles.
- **N pour Nadir** (point opposé du zénith) : accepter le moment de bascule, lorsque le changement de regard s'opère et que l'organisation apprend à faire autrement, changer radicalement de perspective en partant de l'usager et du terrain.

« Dans les organisations publiques, l'innovation ne manque pas de talents, elle manque d'autorisation d'essayer. »

Une méthode frugale, pragmatique et profondément humaine, née du terrain et duplicable dans d'autres univers.

DES SERVICES À IMPACT CONÇUS POUR TOUS, AVEC LES ADMINISTRATIONS

Lancée en 2013 par une poignée d'innovateurs publics déterminés sous la bannière beta.gouv.fr, la démarche rassemblait 1500 membres actifs fin 2024 autour d'une méthodologie inspirée du lean startup, aujourd'hui appelée « agile à impact ». Une initiative forcément encore réduite à l'échelle de l'État que Cornélia Findeisen promeut, avec la volonté qu'elle se diffuse et infuse plus largement et, pourquoi pas à terme, à tous les services publics.



POURQUOI ÇA MARCHE

Expérimentée avec succès par Cornélia Findeisen, la démarche baptisée « agile à impact » (lire ci-dessus) génère de l'enthousiasme auprès des agents et fait naître des solutions pratiques grâce au personnel de terrain en contact direct avec la population. La Reco libère l'innovation, multiplie les synergies entre services, répond à des problématiques ignorées ou impossible à résoudre par un seul acteur. Elle séduit les élus qui voient en elle un outil pour satisfaire les citoyens par des réponses concrètes et mesurables, et donne, grâce à son esprit d'incubateur interne, une image dynamique du service public. Enfin, **elle ne coûte presque rien, sinon accepter le changement !**

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- **Lutter contre la lourdeur de l'administration** : près d'une personne sur cinq renoncerait à ses droits à cause de la complexité des démarches administratives.
- **Redonner confiance dans les services de l'État** : le baromètre Ifop-Sud Radio 2025 note une fatigue politique et un sentiment de dégoût et de colère chez plus de la moitié des sondés. Cette perception rejaillit sur l'administration, jugée souvent trop lente, rigide et peu réactive.
- **Motiver les agents publics** : parmi les freins internes majeurs à l'amélioration du service, ces derniers pointent un défaut de communication interne claire et concertée, avec un éloignement hiérarchique marqué qui entraîne un sentiment d'exclusion des processus décisionnels. La routine bureaucratique, le recours à des solutions inadaptées fondées sur une vision cloisonnée et le manque d'ouverture à la collaboration interservices limitent l'innovation et la capacité d'adaptation des agents.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

Cette démarche ne peut fonctionner sans un engagement clair du top management. L'innovation par l'expérimentation a besoin d'un portage fort, mais surtout d'une **protection explicite** des équipes qui osent faire autrement. Sans cela, elle s'épuise ou s'éteint.

Agiliser une organisation publique suppose d'accepter de **retourner les codes du leadership**. Le rôle du manager n'est plus d'être en surplomb, mais de changer de posture : devenir **facilitateur**, celui qui déblaye les obstacles, et **sponsor**, celui qui donne le carburant - du temps, de la confiance, de la légitimité. Une posture radicalement différente de celle traditionnellement enseignée, et c'est précisément là que le mammoth (la grande organisation) résiste.

Enfin, ce type de transformation exige un ingrédient rarement assumé dans les organisations « mammoth » : **un brin de folie**. Comme mettre du gingembre dans une tarte Tatin, ça surprend, réveille et donne de l'élan. Oser expérimenter sans garanties, faire confiance avant d'avoir toutes les preuves, accepter l'inconfort du pas de côté : c'est cette audace maîtrisée qui permet de transformer durablement l'action publique.

Pour en savoir plus sur L-IMPACT





Retrouvez l'intervention de Camille Labro lors d'un Sommet Benvivo



© Kristen Loken

CAMILLE LABRO

Présidente de L'école comestible

Camille Labro compte une longue carrière dans le journalisme. Spécialisée depuis 20 ans dans la gastronomie et les cultures alimentaires, elle est aussi l'auteure de livres et de films documentaires. Elle a notamment remporté le prix « Les Savoureuses » au salon international du livre gourmand de Périgueux en 2016 pour son livre *Fourche & Fourchette*. Elle a aussi publié l'ouvrage *Affaires de goût*¹, un florilège de sa chronique hebdomadaire dans *M le magazine du Monde*. Elle a réalisé par ailleurs la série documentaire « le bonheur est dans l'assiette » pour Arte.

En 2019, animée par un sentiment d'urgence qui la pousse « à faire plus et à faire mieux au service d'une alimentation saine, soutenable, accessible et savoureuse », Camille Labro fonde L'école comestible. Cette association a pour mission principale l'éducation à l'alimentation et au goût dans les écoles, en menant une démarche complète du potager jusqu'à l'assiette (lire le cas pratique). Elle s'est inspirée en cela de l'action d'Alice Waters. Cette célèbre restauratrice californienne, devenue Outre-Atlantique une icône pour son combat contre la malbouffe, a lancé en 1995 l'Edible Schoolyard dont l'action a inspiré plus de 6 000 initiatives dans le monde. Un exemple pour Camille Labro pour qui l'éducation à l'alimentation doit impérativement s'inscrire au cœur des programmes scolaires car « ce sujet concerne tout le monde et recoupe des problématiques écologiques, économiques, sociales et de santé publique » (lire sa Reco).

1. Éditions du Rouergue – 2018



Paris (75),

LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 07

ÉDUIQUER À UNE ALIMENTATION SAINE ET SOUTENABLE EN ÉCOLE PRIMAIRE

L'école comestible

CAS PRATIQUE

« J'avais le goût de la transmission et l'envie d'une action de terrain ». C'est ce leitmotiv qui a poussé la journaliste Camille Labro à créer L'école comestible en 2019 autour d'un idéal : **sensibiliser les enfants dès le plus jeune âge à une alimentation saine, responsable, accessible et savoureuse**, convaincue que le choix de ce que l'on mange peut transformer la société. Partie de rien, la structure connaît un essor remarquable puisqu'elle a réalisé plus de 4 000 ateliers et **sensibilisé 30 000 enfants à travers 180 écoles**. Une prouesse obtenue grâce à une dizaine de permanents, une cinquantaine de référents d'animation et 400 bénévoles mobilisés.

Francilienne à l'origine, l'activité a essaimé depuis dans plusieurs académies, à Marseille, Lille, Rennes, Nantes, Bordeaux et Toulouse, ainsi qu'en Bourgogne et Normandie.

L'action de l'école s'orchestre autour de trois piliers essentiels :

1. la mise en place d'ateliers culinaires à l'école,
2. la création de potagers pédagogiques,
3. une démarche de plaidoyer pour améliorer la qualité de l'alimentation des enfants à l'école.

Particulièrement appréciés, les ateliers permettent notamment aux élèves d'expérimenter toutes les étapes de l'alimentation — du jardinage à la cuisine — et d'apprendre en mettant la main à la pâte et dans la terre, tout en développant leur goût et en découvrant les saisons, la biodiversité et la nutrition. Toute la communauté pédagogique est impliquée dans le projet, les enseignants en priorité.

Éduquer à une alimentation saine et soutenable en école primaire

RECO 07

« Nous n’y arriverons pas seuls ». Malgré le succès de L’école comestible, Camille Labro reste lucide quant à la portée de son action à l’échelle nationale pour toucher tous les élèves de France. D’où sa reco d’inscrire l’éducation à une alimentation saine et soutenable dans les programmes scolaires des élèves du primaire. L’association a édité un Manifeste en ce sens où elle explique comment cette question pourrait devenir un pivot de l’enseignement. « Lorsque les enfants jardinent ou cuisinent, ils jouent, calculent, lisent, observent une réaction chimique, étudient l’histoire et la géographie, touchent, sentent, écoutent, forgent leur esprit critique, exercent des aptitudes physiques comme des compétences psychosociales. **Tous les sens sont en éveil, toutes les disciplines s’y retrouvent.** »

Sa présidente recommande pour cela **de former au préalable les enseignants pour leur apporter un socle de connaissances théoriques et pratiques**, des enjeux transverses de l’alimentation durable jusqu’à la création d’un potager et à la mise en œuvre d’ateliers de cuisine. L’école comestible est forcément en capacité de jouer un rôle central dans ce projet puisque ses **formations s’inscrivent dans les objectifs de l’Éducation nationale pour chaque niveau d’élèves (de la maternelle au lycée)** et qu’elle partage déjà ses ressources aux enseignants, à travers des webinaires et une plateforme en ligne.



« Lorsque les enfants jardinent ou cuisinent, ils jouent, calculent, lisent, observent une réaction chimique, étudient l’histoire et la géographie, touchent, sentent, écoutent, forgent leur esprit critique, exercent des aptitudes physiques comme des compétences psychosociales. »

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Apporter des connaissances théoriques et un savoir-faire pratique aux professeurs des écoles pour diffuser massivement une éducation à l’alimentation durable.
- Sensibiliser par leur intermédiaire les enfants (et par ricochet leurs parents) à cette thématique grâce à une approche pédagogique active et ludique, de la création d’un potager à des ateliers de cuisine.
- **Utiliser l’alimentation durable comme un outil d’interdisciplinarité** pour aborder de nombreuses questions : les sciences naturelles, l’écologie, l’économie, la géographie, les mathématiques, le vocabulaire...
- Faire découvrir et aimer de façon joyeuse et interactive les légumes aux enfants et ainsi faire évoluer leurs pratiques alimentaires à l’heure où un français sur cinq a du mal à se nourrir sainement.
- Générer par cette approche des comportements plus vertueux, en termes de gaspillage, de respect de l’environnement, etc.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

Pour avoir un impact systémique, cette démarche doit être soutenue localement par les écoles et les élus, mais aussi par l’administration au national. Cela doit aller de pair avec l’intégration obligatoire de l’alimentation durable dans les programmes scolaires, de manière transversale (à l’instar des objectifs de développement durable), et d’une formation des éducateurs. Il faut par ailleurs être très vigilant sur la neutralité et l’indépendance des opérateurs de cette éducation alimentaire, pour éviter qu’elle ne soit récupérée et instrumentalisée par des acteurs de l’agro-industrie (agriculture, production, distribution).

POURQUOI ÇA MARCHE

❗ **Répéter qu’il faut manger 5 fruits et légumes par jour ne suffit pas pour changer profondément les comportements.** L’approche de L’école comestible, qui fait toucher du doigt au sens propre du terme des aliments sains et les façons de les cuisiner et de les apprécier, est le moyen d’infuser des pratiques vertueuses dès l’école qui perdureront à l’âge adulte. La méthode, qui a démontré son efficacité et qui plaît autant aux enfants qu’à l’ensemble de la communauté éducative, offre de nouvelles perspectives d’apprentissage aux professeurs des écoles.

Pour en savoir plus sur
L’école comestible





Retrouvez l'intervention de Naïm Zriouel lors d'un Sommet Benvivo

NAÏM ZRIOUEL

Entrepreneur social

Inclassable. Entrepreneur social, dramaturge, slameur, rappeur. Naïm Zriouel incarne tous ces rôles à la fois, et les fait siens avec une authenticité rare. Son histoire ? Celle d'une renaissance. Décrocheur à 14 ans, il quitte l'école à 15 pour le rap et sombre dans les chemins de traverse. Entre bêtises et autodestruction, seuls les mots le maintiennent à flot. Puis viennent les événements tragiques, les belles rencontres, les déclics. Il quitte le milieu du rap pour s'éloigner de ses vieux démons mais n'abandonne jamais l'écriture – proses et poésies deviennent sa bouée de sauvetage, sa nécessité impérieuse. La métamorphose est spectaculaire : diplôme en droit international, MBA, carrière dans de grandes structures. Mais chassez le naturel et il revient au galop. En 2018, il fait le choix de la cohérence : conjuguer entrepreneuriat social, engagement pour la jeunesse, et création artistique. Il rejoint la direction de Synergie Family qui comptera jusqu'à 650 salariés. Il co-fonde l'Épopée, tiers-lieu mythique de 19 000 m² dans les quartiers Nord de Marseille – un nom prédestiné pour un projet qui l'est tout autant. Parallèlement, il n'abandonne jamais la scène : comédien dans sept pièces de théâtre, dramaturge avec sa pièce AMORTEL en 2024, rappeur avec son premier album « Vertige » en 2023. À 40 ans, la boucle est bouclée. Aujourd'hui, Naïm Zriouel écrit un nouveau chapitre : réenchanter les lycées professionnels avec le Lycée des Possibles. Autrement dit L'histoire d'un décrocheur devenu bâtisseur de rêves...



Marseille (13),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 08

Faire de toute la ville une école

Le Lycée des Possibles

CAS PRATIQUE

Imaginez un lycée professionnel où les élèves arrivent le matin avec l'envie d'apprendre. Où les murs de la classe s'ouvrent sur la ville entière. Où un chef cuisinier passionné vient raconter son parcours, où un architecte emmène les élèves visiter un chantier, où une artiste fait découvrir son atelier. C'est le pari du Lycée des Possibles, expérimenté depuis septembre 2025 au lycée professionnel Le Chatelier de Marseille. Financé par la Métropole Aix-Marseille-Provence, ce dispositif transforme radicalement l'expérience scolaire dans l'enseignement professionnel, là où l'égalité des chances souffre le plus. Au lieu de la rentrée traditionnelle avec discours du proviseur et lecture du règlement, les élèves vivent une « Rentrée des Possibles » : des ateliers artistiques et créatifs pour apprendre à se connaître dans la joie. Au lieu de cours magistraux sur les métiers, ils partent une journée entière

rencontrer des dizaines de professionnels passionnés sur leurs lieux de travail – une immersion qui ouvre les horizons bien plus efficacement qu'un PowerPoint. Mais l'essentiel est ailleurs : les élèves ne sont plus des spectateurs passifs de leur scolarité. On leur demande leur avis sur l'aménagement des espaces communs. On les invite à co-construire des projets concrets. On leur confie la responsabilité de transmettre leurs savoirs aux plus jeunes. Dans des parcours souvent marqués par l'orientation subie – « tu n'as pas eu ton premier choix, tu iras en lycée pro » – le Lycée des Possibles restaure le pouvoir d'agir et la fierté d'appartenir.

Faire de toute la ville une école

RECO 08

Il faut tout un village pour élever un enfant, dit le proverbe africain. **Il faut toute une ville pour faire grandir ses ados.** C'est le cœur du concept de ville-école : considérer que l'éducation ne se fait pas seulement entre quatre murs, mais mobilise l'ensemble des ressources humaines et culturelles d'un territoire. Quatre leviers d'action concrets sont nécessaires pour un tel projet.

1. Mobiliser les talents du territoire — Créer un réseau d'intervenants réguliers qui acceptent de consacrer quelques heures par mois au lycée : entrepreneurs qui viennent parler de leur métier, artistes qui animent des ateliers créatifs, artisans qui font découvrir leur savoir-faire, associations qui proposent des projets citoyens. L'objectif : multiplier les rencontres inspirantes pour que chaque élève trouve un modèle qui résonne avec lui.

2. Transformer la joie en méthode pédagogique — Repenser radicalement l'environnement scolaire : espaces de repos accueillants plutôt que surveillés, cafétéria conviviale plutôt que cantine impersonnelle, rentrée festive plutôt que disciplinaire. L'idée : si les élèves se sentent bien dans leur lycée, ils s'y engagent davantage.

3. Faire de la ville un terrain d'apprentissage — Organiser régulièrement des cours et activités hors les murs : cours de français dans une librairie indépendante, cours d'histoire dans un musée, cours de mathématiques appliquées dans une entreprise locale. Utiliser les tiers-lieux culturels, les friches artistiques, les ateliers d'artisans comme autant de salles de classe alternatives qui donnent du sens aux apprentissages.

4. Repositionner les jeunes en acteurs — Passer d'une logique où l'élève subit à une logique où il construit : le consulter sur les décisions qui concernent son établissement, l'impliquer dans des projets concrets d'amélioration du lycée, lui confier des responsabilités de transmission auprès d'autres élèves. Restaurer ainsi le sentiment d'être acteur de sa vie et non victime d'un système.



Enfants jouant sur des tambours de fortune

« Le décrochage n'est pas une fatalité biologique mais la résultante d'une perte de sens des apprentissages, l'absence totale de projection dans l'avenir et le sentiment d'orientation subie. »

! POURQUOI ÇA MARCHE

Parce que les jeunes répondent quand on leur fait vraiment confiance. Ainsi des élèves qui ne prenaient jamais la parole en classe deviennent animateurs d'ateliers pour d'autres jeunes.

De plus, le modèle ne réclame pas des millions d'euros de subventions exceptionnelles mais une ingénierie du lien social. Les adolescents ont besoin d'une diversité de figures adultes inspirantes, d'expériences variées hors du cercle familial, de reconnaissance par différents regards.

Le dispositif, documenté et formalisé, a été conçu pour être dupliqué à grande échelle. Le Lycée des Possibles coche toutes les cases des priorités nationales et européennes – lutte contre le décrochage scolaire, cohésion territoriale, innovation sociale à impact mesurable.

Il répond à ce titre aux critères d'éligibilité des financements publics et privés existants : Cités éducatives, Cordées de la réussite, programmes européens (FSE+), mécénat d'entreprise dans le cadre de leur responsabilité sociétale, etc.

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- **Parce que le décrochage scolaire coûte cher à tous**
Les lycées professionnels concentrent les taux de décrochage les plus élevés. Restaurer le sens des apprentissages par des expériences concrètes et ouvrir des perspectives d'avenir par des rencontres inspirantes, c'est prévenir ces ruptures avant qu'elles ne deviennent irréversibles.
- **Parce que l'orientation subie génère des injustices profondes**
70 % des élèves de lycée professionnel n'ont pas choisi leur filière en premier vœu. Ils y arrivent par défaut, par échec, par relégation, avec le sentiment d'être des citoyens de seconde zone. Les repositionner comme acteurs de leur environnement restaure dignité et engagement.
- **Parce qu'un territoire se construit avec toute sa jeunesse**
Un lycée où les élèves décrochent moins, c'est mécaniquement moins d'incivilités dans et autour de l'établissement, donc plus de sécurité pour tous. C'est aussi un facteur d'attractivité territoriale pour les familles qui choisissent où s'installer et pour les entreprises qui recrutent.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- **Une gouvernance volontariste**
Sans direction d'établissement convaincue et prête à bousculer les habitudes, rien n'est possible. Il faut aussi constituer une équipe pédagogique formée aux approches collaboratives et intégrer des professionnels de l'animation pour dynamiser le quotidien du lycée au-delà du cadre strictement scolaire.
- **Une infrastructure relationnelle**
Créer une base de données recensant tous les intervenants potentiels du territoire (qui fait quoi, qui accepte d'intervenir quand) et tous les lieux ressources accessibles (tiers-lieux, entreprises, ateliers). Formaliser des engagements annuels avec ces acteurs – du mécénat de compétences pour les entreprises, du bénévolat structuré pour les citoyens – afin de garantir la régularité des interventions. Produire un guide méthodologique détaillant les formats qui marchent, les postures pédagogiques adaptées, les indicateurs pour mesurer l'impact.
- **Une ingénierie pédagogique sur-mesure**
Préparer les élèves en amont par des témoignages d'anciens participants pour créer l'envie plutôt que la méfiance. Composer des groupes mêlant élèves en difficulté et élèves moteurs, car l'hétérogénéité crée une dynamique collective positive.

Pour en savoir plus sur
Lycée Des Possibles





Retrouvez l'intervention de François Frey lors d'un Sommet Benvivo

FRANÇOIS FREY

Directeur de programme du fonds de dotation 1.618

De nationalité française et suisse, François Frey est un ingénieur Arts et Métiers, dont le parcours se distingue par la diversité : design, recherche et développement, ou encore programmes internationaux de coopération. Ancien directeur-fondateur de la société SINBAD, il a notamment été chargé du pilotage et de l'évaluation de systèmes de management de grands projets stratégiques avec une expertise sur le volet Qualité-Sécurité-Environnement.

Régatier au niveau international et ancien officier de Marine, son attrait pour l'univers de l'Océan d'un côté, la protection de l'environnement, des milieux naturels et la transition écologique de l'autre, trouvent aujourd'hui sa plus belle expression en qualité de directeur de programme du fonds de dotation 1.618. Ce dernier concentre son activité sur l'émergence d'Esprit de Velox, un navire de recherche océanique zéro impact environnemental opérationnel.

Il s'agit d'un voilier de recherche scientifique destiné à explorer les océans, porté par un ingénieur-marin-chercheur qui défend l'idée d'une exploration sobre, à faible impact, au service de la connaissance de l'Océan et de la transition écologique (lire ci-contre). « Nous avons rendez-vous avec l'Histoire en cet instant de métamorphose de l'Océan, et nous devons nous montrer à la hauteur de l'enjeu » explique François Frey, partisan d'une nouvelle approche mutualisée et interdisciplinaire des compétences et des savoir-faire pour répondre aux enjeux actuels et futurs.



La Rochelle (17),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 09

FAIRE DE
LA SCIENCE
AUTREMENT



© Tanguy Scaazec

L'odyssée d'Esprit de Velox

CAS PRATIQUE

Après une phase de recherche et développement co-construite avec le monde de la recherche et celui de l'industrie, le chantier de construction pourrait démarrer dès 2027.

Mis à l'eau à horizon 2030 (pour la clôture de la Décennie de l'Océan des Nations Unies), le navire débuterait ensuite ses premières missions de recherche, avec une grande boucle autour de l'Atlantique Nord.

Unique au monde par sa trajectoire vers la souveraineté vis-à-vis des énergies fossiles, et fruit d'une exigence opérationnelle, le navire éco-conçu fonctionnera aux énergies propres grâce à un mix énergétique, les voiles constituant son principal mode de propulsion. Il n'effectuera **aucun rejet physico-chimique, ni dans l'air ni dans l'eau**. Il bénéficiera en outre de performances acoustiques exceptionnelles.

« L'objectif est de se fondre dans l'océan pour effectuer dans les meilleures conditions nos travaux mais aussi de réduire drastiquement l'impact du bruit¹ sur la biodiversité et le changement climatique, un sujet pourtant essentiel qui demeure aujourd'hui méconnu du grand public, mais aussi de nombre de professionnels de la mer » explique François Frey, figure de proue du projet.

Atypique dans son écoconception, Esprit de Velox l'est aussi dans sa démarche transdisciplinaire.

Celui-ci embarquera une cinquantaine de personnes à bord nourries d'expertises multiples et diverses, dont une trentaine de chercheurs, pour des missions de longue durée, de 100 jours maximum. Son objectif est d'ouvrir par son fonctionnement atypique de nouveaux champs des possibles en matière de science de l'Océan.

1. Les bruits des activités maritimes anthropiques ont des impacts sur tout le vivant, du plancton et des larves jusqu'aux grands mammifères : réduire cet impact est un enjeu fort de ce début de siècle.

Faire de la science autrement

RECO 09

Les mers et océans représentent la moitié des enjeux de biodiversité et de réchauffement climatique mais moins de 2 % de la recherche mondiale. Ce décalage est d'autant plus étonnant que ce monde reste pour partie inconnue, notamment sur les plans cartographique, géophysique ou biologique. Fort de ce constat, François Frey s'est lancé dans l'aventure d'Esprit de Velox qui, au-delà de sa finalité, révolutionne la manière de penser et d'agir la recherche océanographique.

En démontrant la capacité du projet à s'inscrire dans une logique de transdisciplinarité et en s'obligeant à se fondre in situ dans le monde qui est exploré, l'ingénieur casse les codes et schémas de fonctionnement habituel de recherche scientifique marine. D'où sa recommandation de « faire de la science autrement » comme il l'explique.

« Notre stratégie consiste à réunir des experts des sciences dures et des sciences sociales à travers un large spectre de disciplines, mais aussi à apprendre à travailler et à communiquer ensemble, ce qui est souvent une gageure, dans un univers où les acteurs ont largement tendance à travailler en silo. »

« Nous avons rendez-vous avec l'Histoire en cet instant de métamorphose de l'Océan, et nous devons nous montrer à la hauteur de l'enjeu. »

François Frey estime que l'émergence de nouvelles approches scientifiques disruptives est nécessaire pour répondre plus rapidement et efficacement à l'échéance de 2050².

Pour élargir le champ des possibles et apporter un autre regard sur ses missions et investigations, Esprit de Velox intègre ainsi des artistes dans son projet, en capacité d'offrir un autre regard sur l'Océan, autant que sur le processus de recherche lui-même. « Il faut sortir des chapelles et apprendre à travailler ensemble et différemment si nous voulons repousser nos limites et ouvrir de nouvelles perspectives ! »

2. Objectif planétaire de neutralité carbone soit zéro émission nette de gaz à effet de serre (GES)



Maquette du bateau Esprit de Velox

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Développement d'un navire de recherche bio-inspiré, qui vise l'autonomie énergétique et à impact environnemental nul, incarnant une solution pionnière pour la décarbonation du transport maritime et la préservation de la biodiversité marine.
- Exemple concret d'alliance entre innovation technique, responsabilité environnementale, économie circulaire (matériaux recyclables) et mécénat industriel au niveau international.
- Promotion de la recherche scientifique et de la R&D embarquée en mer grâce à une plateforme ouverte, favorisant la collaboration interdisciplinaire entre chercheurs, industriels, pédagogues, artistes et acteurs médiatiques.
- Contribution à la compréhension et à la préservation du système Terre en permettant l'étude non invasive et responsable des milieux marins et des zones sensibles, sans perturbation de l'écosystème.

! « La mer, le grand rassembleur, est le seul espoir de l'Homme. Maintenant, comme jamais auparavant, l'ancienne phrase a un sens littéral : nous sommes tous dans le même bateau ».

Cette citation du Commandant Cousteau date d'un autre siècle. Elle n'a pourtant jamais été autant d'actualité, nous rappelant l'urgence de trouver des solutions pour tendre vers une limitation du réchauffement global à 1,5° idéalement.

À ce titre, la raison d'être d'Esprit de Velox d'explorer les fonds océaniques et les équilibres mouvants de l'Océan est salutaire, tant pour protéger les milieux aquatiques que pour faire avancer la recherche. Mais c'est sa motivation à « faire de la science autrement » qui est porteuse de renouveau et, par là-même, de chance de succès.

En adoptant une posture iconoclaste et en se donnant les moyens d'observer différemment les mers et océans, le projet bouscule les conventions, réunit des mondes différents, croise les regards et renforce les compétences intrinsèques par la force du collectif, pour « apprendre à penser comme l'Océan ». Autant d'innovations à même d'apporter de nouvelles contributions au service du plus grand défi du 21^e siècle !

Pour en savoir plus sur Esprit de Velox





Retrouvez les interventions de Hermès Garanger lors d'un Sommet Benvivo

HERMÈS GARANGER

Lama, productrice et réalisatrice

Hermès Garanger présente la particularité d'avoir été la plus jeune Lama femme occidentale au monde à l'âge de 19 ans, après avoir réalisé la traditionnelle retraite de méditation du bouddhisme tibétain d'une durée de 3 ans, 3 mois et 3 jours, à l'âge de 15 ans 1/2. Elle est reconnue pour son engagement auprès des plus grands maîtres tibétains qu'elle traduit régulièrement afin de rendre accessible les enseignements millénaires à un public francophone.

Hermès Garanger est également productrice dans les médias depuis près de 30 ans et réalisatrice de documentaires pour la télévision, maman active, femme engagée, conférencière passionnée, auteure...

Un parcours atypique qu'elle a raconté dans un ouvrage¹ dont elle résume l'essentiel en quatre mots « Vie active, Pause méditative ». Hermès Garanger - qui cumule 30 000 heures de méditation dans son existence - a été sollicitée pour participer aux études menées par l'INSERM de Lyon sur les bienfaits que pourraient avoir la méditation (lire « cas pratique » ci-contre). Cette approche scientifique parle à cette diplômée d'un master en neurosciences appliquées, et certifiée en Théorie Polyvagale (étude du fonctionnement du système nerveux), qui donne par ailleurs des conférences et des cours dans l'enseignement supérieur. Celle qui incarne les vertus de la méditation avec enthousiasme et simplicité ne cesse de s'émerveiller de ses bienfaits.

1. *Lama à 19 ans... Et après ?* - Éditions Claire Lumière

3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



Paris (75),

LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO10

MÉDITER À L'ÉCOLE POUR CULIVER DES VALEURS UNIVERSELLES POSITIVES

Quand la science confirme les bénéfices de la méditation

CAS PRATIQUE

À travers ses établissements de Lyon et Caen, l'INSERM a conduit en 2017/2018 deux études pilotes, l'une sur l'impact de la méditation sur le **cerveau**, l'autre sur le **vieillessement**. Pour cela, les chercheurs ont analysé par IRM et TEP les cerveaux d'experts en méditation, comptant **entre 15 000 et 30 000 heures de méditation à leur actif**. Puis, ils les ont comparés à une cohorte équivalente de non-méditants.

Sollicitée, Hermès Garanger a été soumise, **durant six jours, à une longue batterie de tests, dont certains ont été éprouvants**, qu'elle détaille dans un chapitre de son ouvrage¹. L'expérience

l'a notamment confortée dans la **nécessité d'adopter une posture de compassion, plutôt que d'empathie, face à la souffrance d'autrui**.

Comme le dit Hermès Garanger : « Trop d'empathie peut anéantir alors que la compassion permet de passer à l'action. » Cette distinction entre les deux notions est d'ailleurs bien plus profonde et nuancée dans les enseignements bouddhistes tibétains que ne le laissent entendre les terminologies occidentales.

Les résultats, publiés dans Scientific Reports, ont prouvés que **la pratique de la méditation réduisait nettement le stress, l'anxiété, et les émotions négatives**.

1. *Lama à 19 ans... Et après ?* - Éditions Claire Lumière

Méditer à l'École pour cultiver des valeurs universelles positives

RECO 10

Face à ce monde où l'hyper-connexion est omniprésente, dans lequel la pression est constante, où stress, angoisse et anxiété ne cessent d'augmenter touchant de plus en plus de jeunes, des recherches en neurosciences viennent d'apporter une nouvelle preuve que la méditation diminue les symptômes des troubles anxieux et améliore l'attention, la mémoire, la gestion des émotions, les performances cognitives et scolaires et développe la créativité.

On pourrait alors se demander pourquoi le français et les mathématiques, apprentissages essentiels du savoir, enseignés à nos enfants dès leur jeune âge, seraient finalement des matières plus importantes que celle de la connaissance de l'être, dont la particularité est de participer au "mieux-être" de nos enfants à travers la méditation, la reconnaissance des émotions et leur gestion ? Pourrait-on transmettre aussi bien le savoir être que le savoir-faire comme le font certains pays d'Europe tels que le Danemark, la Suède, l'Angleterre ?

Méditer, ou entraîner son esprit à développer bienveillance, compassion, amour, altruisme, ouverture d'esprit, joie, équanimité, sérénité, générosité, patience, concentration, éthique, sagesse... pour ne citer que ces thèmes parmi les 84 000 enseignements que l'on trouve dans les textes anciens, ne peut qu'être bénéfique pour contribuer à un monde meilleur. En pratiquant la méditation dès le plus jeune âge, nous apprenons à nos enfants à cultiver des valeurs positives universelles.

Ses bienfaits se ressentent aussi bien dans le cadre scolaire qu'à l'extérieur : respect, ouverture d'esprit, confiance, constance, meilleure concentration pour un apprentissage plus rapide, relations familiales apaisées, qualité de présence dans les activités, choix plus réfléchis, meilleure communication, etc.

Nous favorisons également le bien-être des enseignants et du personnel avec un climat scolaire apaisé.

« Si la méditation était enseignée aux enfants dès 8 ans, nous ferions disparaître la violence dans le monde en une génération. »

Dalai-Lama, Prix Nobel de la Paix 1989



Ici, Hermès Garanger propose d'introduire, à l'école, et de poursuivre jusqu'aux études supérieures, une pratique méditative fondée sur l'altruisme, la bienveillance, la stabilité intérieure et la régulation émotionnelle.

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Les enfants sont les adultes de demain. Leur offrir, dès l'école, des outils pour **développer stabilité intérieure, attention, gestion des émotions, entraide et sens du respect** constitue un investissement social majeur.
- À l'heure où stress, anxiété, agitation et perte de repères touchent les plus jeunes, apprendre à apaiser son esprit, à vivre dans son corps et à cultiver l'altruisme devient **une véritable politique de prévention de santé mentale**.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- Former les enseignants ou faire intervenir des praticiens qualifiés
- Intégrer des séances courtes et régulières
- Ancrer la pratique dans des valeurs : respect, compassion, stabilité
- Impliquer les parents
- Suivre les indicateurs : climat scolaire, bruit, conflits, concentration



POURQUOI ÇA MARCHE

Parce que les enfants apprennent vite et sans effort lorsque la pratique est simple, courte et régulière.

Les enseignants y trouvent un bénéfice personnel immédiat. La méditation ne nécessite ni matériel ni aménagement spécifique : elle se pratique en quelques minutes, à n'importe quel moment de la journée.

LAURE D'ASTORG

Directrice Générale de l'Alliance pour la Préservation des Forêts

Laure d'Astorg est une figure influente dans le domaine de la préservation des forêts et de la durabilité. Diplômée de l'Université de la Sorbonne, elle a occupé des postes clés au sein de l'Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA) et de l'Alliance pour une huile de palme durable, contribuant à enrayer la déforestation. Son engagement a été reconnu par plusieurs distinctions, notamment les insignes de Chevalier de l'Ordre National du Mérite. Aujourd'hui, elle est Directrice Générale de l'Alliance pour la Préservation des Forêts, un collectif d'entreprises engagées pour des matières premières durables, traçables et respectueuses de l'environnement, où elle aide les acteurs publics et privés à adopter des politiques d'approvisionnement responsables. Depuis 2025, elle est également experte de la Commission Éducation et Communication de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) et Vice-Présidente du World Impact Summit, sommet international des solutions à impact positif. Elle intervient par ailleurs régulièrement comme conférencière sur les sujets de forêts, biodiversité et achats responsables, notamment dans des sommets et événements spécialisés.



© Gabriel Mejia

Enrayer la déforestation et ses dommages collatéraux

CAS PRATIQUE

De l'Amazonie au Bassin du Congo, les forêts du monde sont à un tournant historique. Malgré une baisse relative de la déforestation en Amazonie en 2024 (-7 %), les signaux restent au rouge. Le Cerrado¹, écosystème moins connu mais essentiel, est deux fois plus touché. **Le soja, l'élevage industriel et l'exploitation minière accélèrent l'érosion** des terres et la disparition de milliers d'espèces.

Mais **la déforestation ne concerne pas que l'Amérique latine. En Afrique centrale, le Bassin du Congo, devenu le premier poumon vert de la planète, est lui aussi ravagé.** Et une menace plus insidieuse y prospère : la criminalité environnementale transnationale. **Les forêts sont devenues le terrain d'une guerre invisible.** Bois illégal, braconnage, orpaillage clandestin, corruption : des réseaux criminels organisés pillent les ressources naturelles, violent les droits humains et menacent la survie des peuples autochtones.

Face à l'ampleur des destructions, des voix s'élèvent. Scientifiques, militants et militantes autochtones, ONG et entreprises engagées tracent ensemble les chemins d'un sursaut collectif en complément d'un cadre législatif aux effets trop limités. La France s'est dotée en 2018 d'une Stratégie nationale de lutte contre la déforestation importée (SNDI), avec l'objectif de **mettre fin d'ici 2030 à l'importation de produits forestiers ou agricoles non durables contribuant à la déforestation.** L'Union européenne a adopté quant à elle un règlement « zéro déforestation » qui interdit la mise sur le marché ou l'exportation de certains produits (bois, soja, cacao, café, huile de palme, bovins, caoutchouc, etc.) s'ils ont contribué à la déforestation ou à la dégradation des forêts après le 31 décembre 2020.

1. Région de savane que l'on rencontre en Amérique du Sud, principalement au Brésil.



Paris (75),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 11

ZÉRO DÉFORES- TATION IMPORTÉE

Zéro déforestation importée

RECO 11

La déforestation importée correspond à la déforestation directe ou indirecte liée à la production de biens consommés dans un autre pays que celui où la forêt a été détruite.

« Il ne s'agit pas seulement de planter des arbres. Il faut protéger ce qui reste, réparer ce qui a été détruit, et inventer un futur où l'arbre retrouve sa place dans le vivant. »

Le concept de « zéro déforestation importée » désigne donc l'objectif de ne plus exporter ni importer de matières premières issues de la déforestation. L'Alliance pour la Préservation des Forêts estime que cet objectif passera notamment par :

- Un changement profond de nos modèles de production.

On a longtemps jeté l'opprobre sur la filière de l'huile de palme pour ses effets néfastes sur l'environnement, mais ce ne sont pas les matières premières qui sont à incriminer (en l'occurrence,

l'huile de palme provient d'un fruit) mais bien les modes de production, qui peuvent être bons ou mauvais. D'où la nécessité de **revenir à des méthodes de production ancestrales en harmonie avec la Nature, à l'échelle des territoires.**

Il est possible d'obtenir les mêmes rendements sans forcément passer par la monoculture et des modèles de production intensifs, qui entraînent un appauvrissement des sols et qui ont des impacts dévastateurs pour la biodiversité. Le changement de modèles est possible.

Preuve en est : **le Projet TRAILS**, une **expérimentation unique** au monde dans la filière du **palmier à huile**, qui teste à grande échelle des **systèmes agroforestiers associant palmiers à huile et essences forestières indigènes pour restaurer la biodiversité tout en maintenant une production rentable**. Mené à Sabah (Bornéo) par le Cirad et ses partenaires dont l'Alliance pour la Préservation des Forêts, il vise à démontrer la **faisabilité technique, économique et sociale de paysages plus résilients et plus favorables** à la faune sauvage dans un contexte de forte pression agricole.

- Un changement profond de nos modes de consommation.

D'où la nécessité d'informer et de sensibiliser les consommateurs pour leur permettre de faire des choix éclairés dans leurs actes d'achat, de soutenir ainsi des filières responsables et de faire le choix de produits respectueux de notre planète. Nous avons tous le pouvoir d'agir !

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- **La déforestation représente environ 15-20 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre**, soit l'équivalent du secteur mondial des transports, voire plus.

- **Les forêts abritent environ 80 % de la biodiversité terrestre**, ce qui signifie qu'une trajectoire zéro déforestation contribue à maintenir la majorité des espèces animales et végétales terrestres.

- Pour les peuples autochtones, la forêt n'est pas un simple territoire : c'est une entité vivante, une mémoire, un être à part entière. Non seulement, les arbres les nourrissent mais ils les soignent ! Sans ces forêts, ces populations ne pourront plus vivre.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

• Les mêmes règles du jeu pour tous

L'Alliance pour la Préservation des Forêts a été l'une des chevilles ouvrières de la Stratégie Nationale de lutte contre la Déforestation Importée (SNDI), la France étant le premier pays européen à s'être dotée d'une telle stratégie en 2018. Elle a également mené des actions de plaidoyer au niveau européen en lien avec les ONG et l'ensemble des parties prenantes afin d'avoir les mêmes règles du jeu pour tous et interdire l'importation en Europe de matières premières, comme le café, le soja ou encore le cacao, issues de la déforestation. C'est chose faite avec le règlement européen contre la déforestation (RDUE) adopté le 9 juin 2023. Les entreprises devront ainsi prouver que les matières premières qu'elles importent en Europe ne sont pas issues de la déforestation. C'est donc une avancée majeure à condition que les dispositifs de sanction et de contrôle soient bien mis en place.

• Maintenir le niveau d'ambition

Aujourd'hui, le RDUE est menacé. Entré en vigueur en 2023, il fait de nouveau l'objet d'un report, alors que bon nombre d'entreprises s'étaient pourtant préparées pour mettre en œuvre cette nouvelle législation. Face au contexte géopolitique et au « backlash environnemental », il est plus que jamais nécessaire de rester mobilisés ! Il en va de la survie des générations futures.

• Renforcer l'action sur le terrain pour enrayer la déforestation

Face à l'instabilité politique et réglementaire, l'action terrain est plus que nécessaire. Depuis 2015, l'Alliance pour la Préservation des Forêts est partenaire du CIRAD et participe à leurs côtés à des projets de recherche visant à déployer des projets combinant préservation des forêts et développement agricole à l'échelle de territoires.

• Transformer les chaînes d'approvisionnement

Chaque acteur a un rôle à jouer, du champ au supermarché. Les outils de l'Alliance pour la Préservation des Forêts, ses guides sectoriels et ses engagements collectifs visent à tendre vers cet objectif de zéro déforestation importée. En 2026, l'association a pour ambition de renforcer sa présence sur le terrain, en lien avec l'ensemble des parties prenantes.

POURQUOI ÇA MARCHE

La mise en œuvre d'une trajectoire zéro déforestation importée nécessite une mobilisation générale, en cours grâce à l'implication de tous les acteurs engagés dans la lutte contre la déforestation : secteur privé, pouvoirs publics, société civile, peuples autochtones et communautés locales, chercheurs et scientifiques, pays producteurs et consommateurs...

Cette dynamique internationale positive est d'autant plus nécessaire qu'elle répond à une prise de conscience de l'impact de la déforestation sur les populations autochtones, mais aussi sur les risques climatiques et de biodiversité à l'échelle de l'humanité.

Pour en savoir plus sur
Alliance pour
la Préservation
des Forêts





Retrouvez l'intervention de François Sztark lors d'un Sommet Benvivo



FRANÇOIS SZTARK

Responsable de l'Unité soutien douleur au CHU de Bordeaux

Le Professeur François Sztark est un spécialiste français reconnu en anesthésie-réanimation, Professeur des universités à l'Université de Bordeaux et praticien hospitalier au CHU de Bordeaux. Il dirige l'Unité soutien douleur au CHU et préside le Comité de lutte contre la douleur. Auparavant, il a dirigé le centre de ressources et de recherche en hypnose et méditation créé en 2019, devenu l'Institut de Médecine Intégrative et Complémentaire (IMIC) du CHU de Bordeaux.

Dans ce cadre, il assure des consultations cliniques, des formations en hypnose médicale, et intervient comme instructeur de méditation de pleine conscience (programme MBSR). Il anime par ailleurs des programmes à destination des soignants et des étudiants en santé, en intégrant hypnose et méditation comme outils de gestion de la douleur et du stress.

En s'appuyant sur des travaux scientifiques démontrant leurs bénéfices dans de multiples situations cliniques (douleur, anxiété, dépression, pathologies chroniques), il œuvre à la reconnaissance d'une approche qui contribue à replacer l'humain au cœur de la relation thérapeutique dans une logique de santé globale et intégrative.



Bordeaux (33),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 12

Promouvoir la médecine intégrative dans l'intérêt commun des soignants et des patients

L'Institut de Médecine Intégrative et Complémentaire de Bordeaux

CAS PRATIQUE

L'Institut de Médecine Intégrative et Complémentaire (IMIC)¹ a été inauguré en mars 2022. Il constitue aujourd'hui une des 4 unités du Service Douleur et Médecine Intégrative du pôle des Neurosciences Cliniques du CHU de Bordeaux. **Pionnier en France²**, il est issu de la volonté initiale de plusieurs praticiens formés à l'hypnose médicale et à la méditation de pleine conscience et a un double objectif.

Il assure tout d'abord des **consultations d'hypnose clinique et thérapeutique et des programmes de méditation de pleine conscience pour les patients**. Il permet aussi aux **agents du CHU de Bordeaux de se former à ces approches** dans le cadre plus global du « **prendre soin de soi pour un meilleur soin des autres** ».

L'IMIC exerce un rôle d'avant-garde dans le développement d'une médecine intégrative et complémentaire au sein des institutions hospitalières et universitaires.

La crise du système de santé accentuée par les séquelles de la crise Covid, la perte de sens des soignants et leur volonté d'exercer des soins plus centrés sur l'humain, et la forte attente des patients et du public pour une médecine plus préventive, holistique et de soins complémentaires, ne fait que renforcer chaque jour un peu plus sa raison d'être.

1. L'Institut de Médecine Intégrative et Complémentaire (IMIC) de Bordeaux est aujourd'hui placé sous la responsabilité du Docteur Marie Floccia.

2. Avec quelques rares établissements, dont l'Institut Rafaël à Paris, spécialisé dans les soins pour patients atteints du cancer.

Promouvoir la médecine intégrative dans l'intérêt commun des soignants et des patients

RECO 12

Apparue dans les années 1990 aux USA, la **médecine intégrative est l'association des médecines conventionnelles et complémentaires**. Elle vise à combiner les traitements validés scientifiquement de la médecine traditionnelle avec des approches complémentaires comme la méditation de pleine conscience, l'acupuncture, l'ostéopathie ou l'hypnose. **Cette démarche met l'accent sur la prévention, l'autonomisation du patient**, l'écoute, la personnalisation des soins et une vision holistique de la santé, englobant **le physique, le psychique et le social**.

Acteur et promoteur de la médecine intégrative en France, le Professeur François Sztark souligne **le retard abyssal de la France** par rapport à nos voisins allemands et suisses alors même que les Français sont depuis des décennies en quête d'interventions non médicamenteuses. Il recommande à ce titre **l'enseignement de la médecine intégrative dans les cursus médicaux** (un DIU spécialisé est en cours d'élaboration par le Collège universitaire de médecine intégrative et de thérapies complémentaires), la

formation dans ce domaine des personnels soignants et la mise en œuvre d'une **place raisonnée des thérapies complémentaires dans le système de soins**.

« La médecine intégrative associe thérapies conventionnelles et thérapies complémentaires validées scientifiquement afin de replacer l'humain au cœur de la relation thérapeutique dans une logique de santé globale. »

Dernier atout, et non des moindres de cette médecine, : elle n'intègre une thérapie que lorsque celle-ci a démontré son efficacité, en particulier dans la prise en charge des maladies chroniques, des douleurs ou de l'accompagnement en oncologie, évitant ainsi de laisser le champ libre faute de cadre institutionnel à certaines pratiques alternatives, dangereuses et dérives sectaires.

81 %

des Français souhaitent un cadre légal renforcé des praticiens de thérapies alternatives.



POURQUOI ÇA MARCHE

Objets de nombreuses études validées scientifiquement, les thérapies complémentaires encadrées par des professionnels de santé dûment formés prouvent leur efficacité. C'est le cas de l'Institut de médecine intégrative et complémentaire (IMIC) du CHU de Bordeaux qui propose des séances de méditation de pleine conscience pour les patients souffrant de douleurs chroniques ou atteints de la maladie de Parkinson ou encore le Centre hospitalier de Paimpol qui fait de même pour aider des patients à gérer la douleur chronique. Ces ateliers, basés sur le programme MBSR de Jon Kabat-Zinn, ont montré leur efficacité dans la prévention des rechutes dépressives, les troubles anxieux ou les douleurs chroniques.

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Prendre en compte l'intérêt croissant des Français pour les pratiques non-médicamenteuses. L'Organisation mondiale de la santé (OMS, 2025) avance ainsi que **plus de 70 % des Français ont déjà eu recours à une pratique de soins non conventionnelle**.
- Répondre à cette attente par des approches du soin qui soient validées scientifiquement afin d'éviter les dérives. Le Conseil national de l'Ordre des médecins a noté que 70 % des signalements de dérives en santé concernent ces pratiques et **81 % des Français souhaitent un cadre légal renforcé des praticiens de thérapies alternatives**. Des sources font état de 1 800 structures d'enseignement ou de formation à risques dans le domaine de la santé.
- En formant leur personnel de soins à des pratiques comme la méditation de pleine conscience permettant de développer la régulation émotionnelle et le contrôle de l'attention, les établissements s'inscrivent dans une démarche bienveillante : ils leur donnent des outils pour mieux gérer le stress et la pression de leur activité et, ipso facto, mieux prendre soin des patients.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

Bien dissocier l'approche scientifique de la médecine intégrative réalisée dans un cadre structuré avec des professionnels de santé formés aux thérapies complémentaires des autres pratiques appelées « médecine douce », « médecine alternative », etc.

Même s'ils ne la pratiquent pas, s'assurer que les futurs et actuels médecins connaissent la médecine intégrative pour être en capacité d'informer et d'en parler avec leurs patients

Pour en savoir plus sur
SDMI
CHU de Bordeaux



Pour en savoir plus sur
Collège universitaire de
médecines intégratives
et complémentaires
(CUMIC)





Retrouvez l'intervention de Stanislas Mahieux lors d'un Sommet Benvivo

STANISLAS MAHIEUX

Coach professionnel et Formateur en IA

« Je ne perds jamais : soit je gagne, soit j'apprends ». Cette citation de Nelson Mandela, souvent reprise dans le coaching, résume parfaitement l'état d'esprit de Stanislas Mahieux. Sa vie n'a rien eu d'un long fleuve tranquille. Avec un grand-père issu du grand banditisme, un père braqueur parti en prison alors qu'il n'avait que six mois, et une mère seule en grande difficulté, il aurait pu basculer. Famille d'accueil, sortie du système scolaire en 4^e, petite délinquance juvénile, placement en foyers... tout semblait dessiner une trajectoire sombre. Jusqu'au jour où un livre lui a littéralement sauvé la vie.

« Lire La Prophétie des Andes à 20 ans a été un électrochoc. J'ai compris que je me complaisais dans l'archétype du "mal-né" et qu'il m'appartenait de changer ma destinée ».

Stanislas reprend alors ses études, multiplie les lectures, se forme auprès de Richard Bandler (PNL) et Tony Buzan (Mind Mapping), et décroche un équivalent Bac+5 en coaching et sciences humaines. « Le développement personnel est devenu une passion. J'ai constaté à quel point une posture adaptée pouvait transformer le travail et les relations humaines ». Aujourd'hui coach professionnel RNCP 7, il s'intéresse très tôt à l'IA et initie des centaines de personnes à son usage, à travers une approche mêlant exigence, pédagogie et éthique. Il conçoit désormais des parcours où intelligence artificielle, intelligence émotionnelle et sens humain cohabitent harmonieusement, donnant naissance au concept d'une « IA humaniste » (voir ci-contre).



Chatou (78),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 13

POUR UN LABEL DE FORMATION À L'IA HUMANISTE



Un accompagnement « raisonné » de l'IA

CAS PRATIQUE

Très sensible à l'innovation, Stanislas Mahieux comprend rapidement que l'IA peut devenir un puissant levier pour enrichir ses accompagnements. Au sein de sa structure¹, il crée le programme **Apprendre avec l'IA**, un dispositif inédit mêlant pédagogie, PNL, neuropédagogie et outils génératifs.

L'objectif : permettre aux professionnels d'appivoiser l'intelligence artificielle pour gagner en clarté, en créativité et en discernement.

En cinq sessions, les participants apprennent à dialoguer avec l'IA pour rédiger, planifier, créer mais aussi à détecter leurs biais cognitifs et émotionnels. Les enquêtes

post-formation montrent des résultats significatifs : +30 % de productivité et -40 % de stress numérique.

« L'IA ne remplace pas l'humain : elle révèle sa part inexploitée » explique-t-il. Son approche allie science, conscience et spiritualité.

Il accompagne ainsi des publics très variés à développer leur quotient émotionnel, leur conscience de soi et leur développement personnel, afin d'aligner santé

physique, mentale et spirituelle — et d'affronter avec lucidité les défis que pose désormais l'IA à notre société.

1. MOS COACHING

Pour un label de formation à l'IA humaniste

RECO 13

« L'intelligence artificielle n'est qu'un miroir. À nous d'y contempler notre humanité, pas de la déléguer ». Fort de cette conviction, Stanislas Mahieux recommande la création d'un label national de formation à l'IA humaniste. Son idée : **associer chaque formation à l'IA à un travail sur la conscience de soi, afin de relier technologie et humanité.** Autrement dit : **utiliser l'IA comme outil de coaching et de révélation, jamais comme substitut à l'humain.**

Une telle démarche permettrait non seulement de dépasser les craintes actuelles, mais aussi d'alerter sur le risque inverse : celui d'une IA omniprésente orientant les comportements. « **Ce qu'on appelle intelligence artificielle n'est souvent qu'un système de répliation ou d'automatisation. En formation comme en coaching, les émotions, les regards, les énergies humaines sont irremplaçables.** » La création d'un label — fruit d'un travail collectif réunissant les parties prenantes — garantirait l'éthique, la qualité et la conscience numérique des formations. Un cadre où l'IA deviendrait un levier d'évolution, un miroir de lucidité, un booster de cohésion et un moyen de replacer la sagesse humaine au centre de la performance collective.

« *L'intelligence artificielle n'est qu'un miroir. À nous d'y contempler notre humanité, pas de la déléguer.* »



L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Réconcilier les citoyens avec le progrès technologique en rendant l'IA accessible, compréhensible et mise au service du bien commun – pas des contenus pré-digérés.
- Réduire le stress numérique et prévenir le burn-out en formant les professionnels à mieux gérer la surcharge informationnelle.
- Redonner du sens au travail en valorisant la co-crédation homme-machine, où la technologie amplifie la créativité plutôt qu'elle ne la remplace.
- Soutenir la souveraineté française grâce à des formations éthiques et durables, alignées sur nos valeurs et nos compétences d'avenir.
- Inspirer une politique d'innovation plus consciente et inclusive, centrée sur la responsabilité, la coopération et l'humain.



POURQUOI ÇA MARCHE

Parce que la peur de l'IA naît de l'ignorance. Dès que les individus comprennent et expérimentent, la peur laisse place à la curiosité et à la créativité. Les dirigeants formés redécouvrent leur capacité à penser, ressentir et décider avec discernement. En intégrant la conscience dans l'usage des technologies, ils cessent de les subir et les utilisent pour ce qu'elles sont réellement : des outils. La création d'un label d'IA humaniste apporterait en outre une réponse claire aux entreprises qui veulent former leurs équipes à l'IA sans renoncer à l'éthique ni au sens.



Retrouvez l'intervention de Fabrice Bonnifet lors d'un Sommet Benvivo

FABRICE BONNIFET

Président du Collège des Directeurs développement durable (C3D) et de GenAct

Fabrice Bonnifet est l'emblématique Président du Collège des Directeurs développement durable (C3D) et de GenAct dont la raison d'être est d'accompagner les salariés et les citoyens dans la transformation des modèles économiques. Il a été pendant 18 ans le Directeur RSE du Groupe Bouygues. Il est administrateur de The Shift Project depuis 14 ans. Co-auteur avec Céline Puff Ardichvili de l'Entreprise Contributive, il œuvre en tant que conférencier, influenceur et professeur à faire advenir des stratégies de durabilité réellement compatibles avec les limites planétaires.

Il est également le concepteur de la méthode ABBY qui permet à des comités de direction de s'auto-évaluer au regard des meilleures pratiques mondiales de management de la durabilité. Expert reconnu par ses pairs, il utilise son réseau pour organiser des spectacles vivants (Play4Life) dans le but de sensibiliser les décideurs et le grand public à l'urgence d'agir pour la transition écologique et sociale.

12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES



Paris (75),

LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 14

Faire de GenAct, le « Netflix » des contenus à impacts positifs



© Claire Grandnom

GenACT : la plateforme digitale et la communauté d'acteurs du C3D

CAS PRATIQUE Le Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D), présidé par Fabrice Bonnifet, représente plus de 420 directeurs et responsables RSE en France. En mai 2025 le C3D a créé GenAct afin d'accompagner les salariés conscients aux enjeux de durabilité, dans la mise en œuvre concrète de modèles économiques à visée Régénérative.

GenAct est à la fois une plateforme digitale et une communauté d'acteurs qui combine ressources pédagogiques, coaching, événements et méthodes apportés par plus de 70 partenaires engagés : Lumia, Convention des Entreprises pour le Climat, Zei, If Initiative, etc.

« Grâce à GenAct, nous participons à la **montée en compétences des citoyens** qui souhaitent agir pour une économie au service du vivant, mais qui ne savent pas comment faire. Nous leur apportons **un cadre et 10 Principes structurants** qui – quel que soit leur métier – vont leur permettre au sein de leur entreprise d'initier des pratiques de durabilité véritablement crédibles » explique Fabrice Bonnifet.

Après seulement 1 an d'existence, l'association compte déjà plus 3000 « GenActeurs » !

Faire de GenAct, le « Netflix » des contenus à impacts positifs

RECO 14

Les modèles économiques linéaires, extractivistes et prédateurs de la nature et producteurs d'externalités négatives et de déchets sont à l'origine de la destruction progressive de l'environnement. GenAct propose **une alternative radicale pour rompre avec un système écocide qui ignore la finitude du monde.**

L'ère de l'obsolescence programmée est révolue, elle doit laisser la place à la pérennité programmée circulaire et à l'économie de la fonctionnalité qui sont les piliers des modèles d'affaires des entreprises véritablement responsables.

L'économie de la mort doit laisser la place à l'économie de la vie, celle qui protège et régénère le capital naturel des organisations, le bien commun universel de l'humanité.

« L'ère de l'obsolescence programmée est révolue, elle doit laisser la place à la pérennité programmée circulaire et à l'économie de la fonctionnalité. »



Page d'accueil du site GenAct

L'ambition de GenAct est de générer une décroissance prospère des flux physiques carbonés et des pollutions de toute nature, associées aux activités humaines non essentielles. Pour cela, **nous devons réinventer les fondamentaux de la création de la valeur économique** afin d'intégrer dans les processus de production, les dispositifs qui permettront de restaurer les puits de carbone et biodiversité et la dignité sociale.

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- **L'économie de la fonctionnalité et de la coopération**, l'économie sociale et solidaire, l'économie circulaire par le réemploi, la disnovation, le techno-discernement et les lowtechs constituent le fondement du modèle économique de l'entreprise.
- L'entreprise ancre son modèle économique dans **les principes du vivant** et coopère avec les acteurs de son territoire, en participant à des programmes d'écologie industrielle et d'économie symbiotique.
- **Les droits de la Nature sont représentés** dans la structure de gouvernance de l'entreprise et ils servent de matrice à toutes les décisions stratégiques et d'investissements.
- L'entreprise démontre qu'elle **préserve ses 3 capitaux - nature-humain-financier** - au coût de maintien et en soutenabilité forte.
- Les principes du vivant et la bio-inspiration servent de cadre à la conception des produits et services, ainsi qu'aux relations avec les acteurs qui participent aux processus de la création de valeur.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- L'entreprise prend en compte les limites planétaires et le plancher social pour définir sa stratégie d'impact et son plan de transition.
- Un modèle actionnarial équitable est privilégié (steward ownership, fondations actionnaires, sociétés coopératives et participatives, sociétés coopératives d'intérêt collectif, entreprises à missions).
- La raison d'être de l'entreprise évolue vers une utilité sociale avérée en concertation avec les parties prenantes contractuelles et non contractuelles.
- Un partage équitable des profits entre les parties prenantes de la chaîne de création de valeur est garanti par la prise en compte de la voix des clients (BtoC & BtoB)
- Un leadership altruiste, bienveillant, partagé et guidé par l'intelligence du cœur caractérise le management de l'entreprise. La cooptation de leader, le différentiel des salaires est maîtrisé et la confiance constitue le socle des relations de la ligne managériale.

POURQUOI ÇA MARCHE

- GenAct s'appuie sur des faits scientifiques incontestables.
- GenAct permet de trouver en un seul endroit, le meilleur des méthodes pour transformer les modèles économiques, pour faire advenir une transition mesurable.
- La communauté des GenActeurs se base sur une collaboration sincère, une entraide désintéressée pour établir des projets à visée régénérative (inspirés du vivant)

Pour en savoir plus sur GenAct





Retrouvez l'intervention de Philippe Rodet lors d'un Sommet Benvivo

PHILIPPE RODET

Médecin, expert en management, auteur

Médecin urgentiste de formation, Philippe Rodet a participé de 1988 à 1993 à des missions humanitaires au Burkina-Faso, en Roumanie et en Bosnie Herzégovine à Sarajevo pendant la guerre. Dans le cadre de sa pratique médicale, il s'est intéressé à l'influence « de la motivation » sur la réussite et la santé, une posture particulièrement bénéfique pour contrecarrer le stress. Il a développé son expertise auprès de sportifs de haut niveau avant de généraliser son approche au monde des décideurs. Son expérience de terrain l'a conduit à imaginer un dispositif de « management bienveillant ». En parallèle, il forme dans le monde de l'entreprise les salarié(e)s qui veulent aider leurs collègues « qui ne vont pas bien » selon un process bien défini (lire cas pratique). Conférencier par ailleurs, Philippe Rodet a théorisé son savoir-faire à travers douze ouvrages, dont le plus récent, « Les Bienveilleurs »¹, paraît en 2026.

1. Éditions Eyrolles

8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



Paris (75),

LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 15

DÉVELOPPER LE CONCEPT DES BIENVEILLEURS ET DES BIENVEILLEUSES À GRANDE ÉCHELLE



Les Bienveilleurs et les Bienveilleuses

CAS PRATIQUE

« Les crises génèrent du stress et des épisodes dépressifs. D'où la nécessité de détecter une personne qui ne va pas bien, d'entrer en relation avec elle et de l'orienter vers le référent idoine qui pourra l'aider ». Philippe Rodet résume ainsi la finalité des « Bienveilleuses et des Bienveilleurs » dont il a été à l'origine du développement du concept en France. Inspiré par des initiatives proches de celles pratiquées au Québec, son principe consiste à **former**, au sein des structures, un **réseau de personnes volontaires** qui vont agir comme des sentinelles en capacité de détecter des signaux précoces de mal-être de collègues, à travers des manifestations physiques, intellectuelles, émotionnelles ou comportementales.

À charge pour eux de leur offrir – selon un process bienveillant – une oreille attentive et une orientation appropriée, avec tact et sans jamais outrepasser leur fonction. Mis en œuvre en 2015 au sein du Groupe Casino puis, au niveau du Groupe La Poste, l'entreprise comptabilise aujourd'hui plus de 1000 Bienveilleuses et Bienveilleurs. Le dispositif se déploie dans tous les secteurs d'activité, y compris dans le milieu hospitalier.

Développer le concept des Bienveilleurs et des Bienveilleuses à grande échelle

RECO 15

La crise mondiale de la COVID-19 a exacerbé les niveaux de stress, entraînant **une baisse alarmante de la motivation au travail**. Lors de la crise sanitaire, le pourcentage de personnes stressées a augmenté de 10 % tandis que le pourcentage de personnes motivées a chuté de 25 %. Mais le phénomène ne se limite pas au monde professionnel.

L'idée de cette recommandation est de développer à plus grande échelle le réseau des Bienveilleuses et des Bienveilleurs afin de permettre, à cette démarche altruiste, de prendre corps au sein des grandes administrations en lien avec le public, de l'Éducation Nationale au Ministère de l'enseignement supérieur, en passant par le Ministère de la santé par exemple.

Les personnes dûment formées à la méthode au sein des organisations formeraient à leur tour de nouveaux volontaires, permettant une évolution exponentielle de leur nombre, le tout selon des processus de qualité de nature à conserver l'exigence d'un dispositif qui a fait aujourd'hui ses preuves.

« Les crises génèrent du stress et des épisodes dépressifs. D'où la nécessité de détecter une personne qui ne va pas bien, d'entrer en relation avec elle et de l'orienter vers le référent idoine qui pourra l'aider. »



2/3

des Français se disent altruistes



POURQUOI ÇA MARCHE

Parce que Philippe Rodet, en qualité de médecin d'une part, de spécialiste de la gestion du stress d'autre part, apporte, par son dispositif, une triple dimension :

- Il aide des personnes souvent démunies (et parfois dans le déni) à parler de leur difficulté (première étape essentielle) et à entrevoir une piste de solutions (deuxième étape fondamentale) pour tendre vers un mieux-être. Or, le milieu scolaire et professionnel entre pairs est propice à de tels échanges (plus qu'en famille par exemple ou vis-à-vis d'un supérieur hiérarchique).
- Il donne, aux Bienveilleuses et Bienveilleurs volontaires, l'occasion concrète d'aider (2/3 des français se disent altruistes) et par là même de donner du sens à leur présence au sein d'une organisation au-delà de leur activité professionnelle.
- Il apporte aux organisations un dispositif qui a fait ses preuves, simple, efficace et peu coûteux à mettre en œuvre. Ce dernier, qui s'inscrit pleinement dans les stratégies RSE des entreprises, renforce la cohésion de groupe et participe concrètement à l'amélioration d'un certain nombre d'items : baisse de l'absentéisme, motivation supplémentaire, prévention et gestion du stress, etc.

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

L'opinion publique a pris conscience de l'anxiété des jeunes - des adolescents aux étudiants - suite à la médiatisation de ce phénomène et ses multiples maux : manque de persévérance et de motivation, décrochage scolaire, addictions, pensées suicidaires, etc. Elle ignore en revanche que le risque de suicide est beaucoup plus élevé chez les personnes très âgées, en hausse sensible ces dernières années². Preuve d'un **problème de santé mentale qui touche toutes les générations et les profils**. Ce fléau nécessite de détecter, le plus en amont possible, les signaux faibles du mal-être de nos concitoyens afin d'éviter que la situation ne dégénère : prévenir, c'est guérir mieux et plus vite.

Ce réseau permettrait aussi d'étancher la soif d'humanité de femmes et d'hommes qui aimeraient agir pour leurs prochains de façon simple et efficace mais qui ne savent pas comment faire. Les analyses montrent qu'**un tel dispositif renforce à la fois la cohésion collective au sein des organisations, crée des liens interpersonnels entre ses membres et procure aux Bienveilleuses et Bienveilleurs un sentiment d'épanouissement personnel** par le sens de leur action.

2. Étude de la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) « Suicide : mal-être croissant des jeunes femmes et fin de vie - Penser les conduites suicidaires aux prismes de l'âge et du genre » 6^e rapport / février 2025

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- Être vigilant sur les personnes recrutées, il ne faut pas que le fait d'être Bienveilleuse ou Bienveilleur soit une thérapie.
- Maintenir le souffle une fois les Bienveilleurs formés, par exemple en organisant des Saynètes, afin de parfaire l'appropriation des signaux faibles évocateurs d'un niveau de stress important, de la proximité d'un problème moral : dépression ou burn-out.
- Permettre aux Bienveilleuses et aux Bienveilleurs de pouvoir échanger entre eux, afin d'enrichir chacun, des expériences de l'autre.



Retrouvez l'intervention de Thierry Marx lors d'un Sommet Benvivo

THIERRY MARX

Artisan Cuisinier
Fondateur de Cuisine Mode
d'Emploi(s), Media Social Factory,
Thierry Marx Collège et
Pass'port pour l'emploi

Parisien de naissance, Thierry Marx a grandi dans un environnement modeste dans le quartier populaire de Ménilmontant et de Belleville avant d'être collégien en région parisienne. Après un début de parcours scolaire difficile, il trouve sa voie en rejoignant les Compagnons des Devoirs Unis où il obtient son CAP de pâtissier, chocolatier et glacier. Engagé un temps au Liban, il exerce différents jobs avant de se tourner vers la cuisine, intégrant les brigades de grands chefs tels que Claude Deligne, Joël Robuchon ou encore Alain Chapel. Il décroche son premier poste de cuisinier en Australie, à Sydney, au Regency Hôtel. Passionné par les arts martiaux qu'il pratique et enseigne, il voyage beaucoup en Asie avant de revenir en France à l'hôtel de Luxe Le Cheval Blanc à Nîmes.

Il reçoit sa première étoile au Guide Michelin en 1988 avec son restaurant le Roc en Val de Montlouis-sur-Loire en Indre-et-Loire suivie d'autres, dont deux étoiles en 1996 et 1999 au Relais & Château Cordeillan-Bages à Pauillac en Gironde. Révélé au grand public via l'émission Top Chef en 2010, Thierry Marx mène de front une vie professionnelle intense et un engagement professionnel et sociétal fort.

Président depuis 2022 de l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH), il monte régulièrement au créneau pour défendre ses 35 000 membres. À titre personnel, il a été un des premiers chefs à intervenir en milieu carcéral et soutient de nombreuses causes. Son engagement indéfectible en faveur de la formation s'est concrétisé par la création de Cuisine Mode d'Emploi (s), de Media Social Factory, de Thierry Marx Collège ou encore de Pass'port pour l'emploi (lire ci-contre). Autant d'actions qui lui valent le grade d'Officier de la légion d'honneur.



© Mathilde de l'Écotais

Les centres de formations « Cuisine Mode d'Emploi(s) »

CAS PRATIQUE

Thierry Marx a fait de la **formation un axe essentiel de son engagement citoyen**. Pensait-il pour autant que son concept **Cuisine Mode d'Emploi(s) lancé en 2012** avec dix stagiaires seulement aurait autant de succès pérennes 13 ans plus tard ? Cette école de la 2^e chance gratuite pour ses bénéficiaires permet **chaque année à près d'une centaine de personnes éloignées du monde du travail¹** de se former en cuisine, boulangerie, service en restauration et l'éthique à table². Ce **curus de 11 à 12 semaines** délivre en fin de parcours un diplôme reconnu par l'État et la profession avec, à la clé, **un taux de retour à l'emploi de 92 %** de ses élèves à l'issue de leur formation. Chacune de ses **neuf écoles** en France intègre entre 32 stagiaires par an, **sélectionnés sur la base de leur motivation, avec des règles de savoir-faire pour apprendre**. Le dispositif Thierry Marx Collège créé en 2020 en partenariat avec le Collège de Paris vise quant à lui une formation de type bachelor autour de trois piliers, à savoir les métiers de la gastronomie, du management et de la création/innovation. Fonctionnant sur le principe de

l'alternance, ce parcours concerne de nombreux campus situés en zone urbaine et rurale. Mais le Chef sort aussi du monde de la cuisine pour offrir à des jeunes des trajectoires professionnelles épanouissantes. Avec Mathilde de l'Écotais, il a créé Media Social Factory qui forme gratuitement et rapidement des jeunes aux métiers de l'image à destination des réseaux sociaux.

Il est aussi très impliqué dans Pass'Sport pour l'Emploi, créé pour des personnes très éloignées d'un projet métier. L'objectif est de leur permettre de retrouver une condition physique pour se re-projeter dans un projet métier. Cette association propose des formations qualifiantes courtes (12 semaines) et sécurisées (avec emploi au terme), composées d'un module Sport et Performance et d'un module métier, pour des secteurs en tension, comme la sécurité, les conducteurs/conductrices de bus, les commis de cuisine.

1. Chômeurs de longue durée, bénéficiaires du RSA, jeunes sortis du système scolaire sans qualification, personnes placées sous-main de justice, personne en situation de handicap...

2. Ce nouveau module de formation est conçu sous le prisme de l'éco-responsabilité afin de répondre aux enjeux de la transition alimentaire. Plusieurs modules sont proposés (cuisine, boulangerie, pâtisserie boulangère, snacking et traiteur...) et intègrent des impératifs de durabilité à chaque étape (approvisionnements, préparation, consommation, gestion des stocks et des surplus...).



Paris (75),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 16

**MULTIPLIER
LES FORMATIONS
PROFESSIONNALI-
SANTES COURTES
ET EXIGEANTES
POUR INSÉRER
LES DÉCROCHÉS**

Multiplier les formations professionnalisantes courtes et exigeantes pour insérer les décrochés

RECO 16

« J'ai une conviction : l'apprentissage d'un métier est non seulement une arme contre le chômage, mais également le moyen de faire des femmes et des hommes libres ». Fort de ce mantra, Thierry Marx s'investit fortement dans la formation, notamment à vocation sociale. « Je me suis demandé à l'origine comment je pourrais aider des personnes qui viennent de la même extraction sociale que la mienne » Son École Mode d'Emploi (s) destiné à des publics très éloignés de l'emploi et socialement défavorisés résume sa vision de la meilleure façon d'aider les autres. « Il faut donner aux femmes et aux hommes à terre l'occasion de se relever et leur permettre ainsi de retrouver de la verticalité. Pour cela, il faut admettre une fois pour toute que nous sommes inégaux les uns les autres face à la vie et ne pas laisser les individus se complaire dans les lamentations.

Il est nécessaire au contraire de **tendre la main** à toutes celles et ceux qui ont envie de la saisir, de les inciter à sortir du sentiment d'assignation sociale et de **les engager dans un process vertueux en leur fixant un cadre et des règles du jeu claires et précises. C'est exactement ce que nous faisons dans nos écoles.** » Le Chef résume sa philosophie qui a valeur de recommandation en trois lettres faciles à retenir : **R.E.R., Rigueur / Engagement / Régularité.** À travers ses écoles qui sont « dures avec les faits, bienveillantes avec les gens », Thierry Marx propose de redonner un projet à celles et ceux qui se sont perdus en chemin. **La multiplication de formations courtes, intensives et diplômantes de même type serait utile quand on sait que 80 métiers sont considérés en tension en France représentant un potentiel de 200 000 postes à pourvoir en 2025 selon les enquêtes de France Travail.**

« Il faut donner aux femmes et aux hommes à terre l'occasion de se relever et leur permettre ainsi de retrouver de la verticalité. »



L'école Cuisine Mode d'Emploi(s)

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Trouver une alternative au décrochage scolaire. Chaque année, environ **134 000 jeunes quittent l'école sans diplôme, ce qui représente 17 % des sortants.**
- **Offrir une opportunité aux jeunes sans perspective.** Le taux de jeunes, ni en emploi, ni en éducation, ni en formation (NEET), s'élève à 24,6 % en 2022 dans les quartiers prioritaires de la ville (QPV), soit deux fois plus que dans le reste des unités urbaines environnantes (environ 12 %).
- Proposer de nouvelles postures pédagogiques. **La confiance des citoyens dans le système éducatif français est faible avec 55% qui le jugent « mauvais »,** un niveau beaucoup plus élevé que la moyenne internationale (35 %).

134 000

jeunes par an quittent l'école sans diplôme

POURQUOI ÇA MARCHE

L'école « Cuisine mode d'emploi(s) » de Thierry Marx a formé plus de 9 000 élèves depuis sa création en 2012 jusqu'à 2025. Avec un taux de retour de plus de 90% environ des stagiaires, sa méthode fonctionne. Celle-ci, basée sur **la prise de conscience de la responsabilisation individuelle de chacun et adossée à un discours de vérité avec une exigence en termes de savoir-être,** peut surprendre lorsqu'on sait qu'il s'adresse à des publics « fragilisés » aux parcours de vie parfois « difficiles ou très difficiles ».

Cette formation bat en brèche, à son échelle, toute idée de fatalisme en matière de déterminisme social. L'idée n'est pas de remettre en cause les réalités sociales du pays, mais de montrer que des solutions existent. Ce succès tient d'ailleurs au fait qu'en contrepartie d'une **exigence que Thierry Marx résume par l'acronyme R.E.R (Rigueur / Engagement / Régularité), les équipes de cette école font preuve de bienveillance à l'égard de leurs stagiaires.**

En s'intéressant réellement et sincèrement à eux et en formulant à leur rencontre les mêmes exigences que dans n'importe quelle cuisine professionnelle, ces formateurs montrent l'estime qu'ils portent à ces jeunes femmes et jeunes hommes et les poussent de fait à s'inscrire dans un cercle vertueux.

Il n'y a pas de perdants, puisque les quelques élèves par promotion qui n'y arrivent pas ne font l'objet d'aucun jugement et sont encouragés à recommencer. Bref, une approche inspirante qui mériterait des duplications...

Pour en savoir plus sur Pass'Sport pour l'Emploi



Pour en savoir plus sur Cuisine Mode d'Emploi(s)





Retrouvez l'intervention de Jean-Gérard Bloch lors d'un Sommet Benvivo

JEAN-GERARD BLOCH

Rhumatologue, Fondateur de l'Institut Français de Pleine Conscience Mindfulness

Rhumatologue et Professeur conventionné à l'Université de Strasbourg, Jean-Gérard Bloch est reconnu pour son engagement pionnier dans l'intégration de la méditation thérapeutique et des approches basées sur la pleine conscience dans le domaine médical. Il a fondé l'Institut Français de Pleine Conscience Mindfulness (IFPCM) et introduit la méditation au sein d'hôpitaux et de l'Université de Strasbourg.

En 2012, il a créé le premier Diplôme Universitaire (DU) médecine, méditation et neurosciences en France, ouvrant la voie à une approche intégrative mêlant médecine et pratiques de méditation. Convaincu des bienfaits thérapeutiques de la méditation pour la gestion de la douleur, du stress et de l'anxiété, il sensibilise les acteurs politiques en ce sens, en animant depuis 2018 des groupes de méditation à l'Assemblée nationale au sein de l'IMF (Initiative Mindfulness France). Il participe par ailleurs à des conférences et dialogues scientifiques pour promouvoir les liens entre médecine, science et méditation. Désireux d'aider les décideurs en quête d'un changement de paradigme, Jean-Gérard Bloch a innové en lançant en 2020 le Diplôme Universitaire Leadership, méditation et neurosciences en partenariat avec l'EM (École de Management) de Strasbourg et l'Université de Strasbourg. Ce programme de formation continue vise à répondre au besoin croissant de changement de modèle et de pratiques de leadership dans les organisations.

12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES



3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



Strasbourg (67),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 17

**Dirigeants,
intégrez la
méditation
pour
développer
un leadership
responsable**



Les vertus du Diplôme Universitaire Leadership, méditation et neurosciences

CAS PRATIQUE

Co-créé par Jean-Gérard Bloch et Babak Mehmanpazir, directeur de l'EM Strasbourg, ce D.U s'adresse **principalement aux dirigeants, managers ou responsables d'organisation** qui souhaitent s'engager **vers un leadership responsable et développer leur capacité à penser et gérer le changement**. Autrement dit, à **impliquer leurs structures et/ou équipes dans des transformations individuelles, collectives et managériales**, en reconnaissant la responsabilité des organisations à l'égard des enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux et économiques. Pour cela, cette formation immersive propose d'explorer **d'autres façons d'être, de décider, de collaborer et de contribuer au monde**. Elle **s'appuie sur les piliers du leadership, de la méditation et des neurosciences** qui, reliés les uns aux autres, rendent possible

un processus de transformation intérieure. Articulée autour d'une pratique pédagogique expérientielle et participative, la formation prend la forme de quatre retraites résidentielles dans un lieu propice aux prises de conscience. Le programme est assuré par des enseignants-chercheurs, des accompagnants-praticiens et de grands témoins (scientifiques, philosophes, dirigeants, économistes...).

« Après cinq promotions ayant réuni des dirigeants de structures de toute taille et de tout type, **on observe une transformation individuelle des participants, qui impacte profondément leur leadership**. Ce temps d'introspection, d'expériences et de réflexions partagées contribue à des prises de conscience fondamentales sur des certitudes habituellement non questionnées et facilite ensuite la mise en œuvre de changements durables » souligne Jean-Gérard Bloch.

Dirigeants, intégrez la méditation pour développer un leadership responsable

RECO 17

« La découverte de la méditation que je pratique et que j'enseigne depuis 25 ans a été un fil conducteur de mon évolution dans le monde de la santé puis dans celui de l'entreprise. J'ai la conviction qu'une transformation extérieure passe d'abord par un cheminement de transformation intérieure ». Fort de cette approche, Jean-Gérard Bloch a mis sur pied un programme de formation Leadership, méditation et neurosciences (lire ci-contre) destiné aux personnes en responsabilité dans les organisations. Il insiste à ce titre sur le poids de l'expérience vécue. « **On peut penser le changement, l'intellectualiser ou le décréter, mais il faut avant tout l'incarner et le vivre.** » S'il recommande à ce titre des pratiques d'intériorité, il souligne **l'importance d'être accompagné par une structure experte** et expérimentée dans les différents champs qu'elle explore. À ce titre, celui qui est médecin, enseignant de méditation et formateur certifié du programme MBSR (Réduction du Stress Basée sur la Pleine Conscience) peut prouver scientifiquement les bienfaits thérapeutiques de la méditation, mais aussi attester de son intérêt dans une approche plus managériale.



Le Mont Sainte Odile, lieu de formation du DU Leadership, méditation et neurosciences

« J'ai la conviction qu'une transformation extérieure passe d'abord par un cheminement de transformation intérieure. »

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Améliorer les capacités de lucidité et de discernement des managers-leaders dans la prise de décision stratégique.
- Favoriser l'intégration des principes et des pratiques issus de la méditation de pleine conscience afin de contribuer au développement d'un environnement organisationnel sain.
- **Développer un leadership responsable en alignant ses décisions et actions avec ses valeurs éthiques.**
- Adopter une posture authentique pour engager une action stratégique cohérente et inspirante.
- Piloter la transformation organisationnelle en intégrant les principes de responsabilité sociale et de durabilité.

POURQUOI ÇA MARCHE

La méditation de pleine conscience a le vent en poupe, portée par la caution scientifique de plus en plus riche grâce à l'apport des neurosciences. Sa pratique est appréciée des nouvelles générations en quête d'approches disruptives.

En renforçant l'attention et en réduisant le stress, la méditation incite à prendre soin de soi, des autres et du monde.

Dans le cadre d'une démarche plus profonde, elle apporte de nouveaux champs de compréhension, et de nouvelles façons d'agir et d'être.

Pour en savoir plus sur
Institut Français de
Pleine Conscience
Mindfulness (IFPCM)



Pour en savoir plus sur
DU Leadership,
méditation et
neurosciences





Retrouvez les interventions de Philippe Berthélemy lors des Sommets Benvivo

PHILIPPE BERTHÉLEMY

Gastro-entérologue

Praticien hospitalier en hépato-gastro-entérologie à l'hôpital de Pau, Philippe Berthélemy est un spécialiste du cancer du pancréas. Il s'est progressivement passionné pour le microbiote (la flore intestinale). Concomitamment à son métier, il est engagé comme animateur et conseiller bénévole autour de l'acte de cuisiner et de manger ensemble : conception d'ateliers cuisine, cycles de conférences, accompagnement de réseaux de producteurs et consommateurs, etc. Deux activités qui ont du sens et qui se rejoignent au profit de son leitmotiv : encourager le grand public à défendre son microbiote grâce à une alimentation saine et variée et un environnement durable. Ce médecin s'évertue à faire prendre conscience que les milliards de bactéries qui fourmillent dans nos intestins participent activement à notre santé. Il fait partie de la cohorte de plus en plus étoffée de scientifiques qui tendent - études après études - à démontrer que l'appauvrissement de la biodiversité de notre microbiote résultant de notre mode d'alimentation, de la pollution ou de la sédentarité sont des facteurs de risque des maladies chroniques. Adeptes du concept One Health, il fait le parallèle entre la biodiversité planétaire et la biodiversité du microbiote de chacun, convaincu que tout est lié, de l'infiniment grand à l'infiniment petit.

Son conseil : « Devenez une ZAD (Zone A Défendre). Soyez ZAN (Zéro Artificialisation Nette vis-à-vis des polluants délétères de notre environnement. Donnez-vous une BAF (Biodiversité A Défendre)... en commençant par votre microbiote ».

12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES



3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



Pau (64),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 18

Former 4 types de professionnels pour intensifier l'accompagnement pratico-pratique au bien-manger



© Marc Zirnheld

Les chemins du goût

CAS PRATIQUE

Sensibiliser à l'importance du microbiote sur la santé, c'est bien. Donner au grand public les moyens d'agir pour se nourrir convenablement, c'est encore mieux ! En partenariat avec Gilbert Dalla Rosa, Président de l'association Slow Food Béarn, Philippe Berthélemy s'est impliqué dans le dispositif **Les Chemins du Goût** qui consiste à faire **découvrir les petits secrets du bien-préparer et bien-manger à travers des ateliers collectifs**. Durant ces cours de cuisine interactifs et conviviaux, les participants prennent le temps de travailler des produits sains, cultivés près de chez eux et consommés à la bonne saison.

Des animateurs bénévoles, après avoir participé à des temps de formation initiés par le Docteur Berthélemy, proposent par ailleurs des ateliers destinés à se réapproprier la bonne façon de manger et à **mieux connaître les aliments et leurs valeurs nutritives**.

Impliqués dans le projet dès sa conception, les élus de la commune de **Billères (64)** ont intégré ces valeurs dans leurs choix stratégiques (accueil d'un **marché bio, implantation de maraîchers** à proximité, ouverture de cuisines collectives...).



© Pierre Coudouy

Le dispositif **Les Chemins du Goût** consiste à faire découvrir les petits secrets du bien-préparer et bien-manger à travers des ateliers collectifs.

Former 4 types de professionnels pour intensifier l'accompagnement pratico-pratique au bien-manger

RECO 18

L'uniformisation et l'industrialisation de notre alimentation participent à l'érosion de la biodiversité de notre microbiote, ce qui altère notre santé. Or, si de plus en plus de personnes prennent conscience de l'importance nutritive des produits que nous ingérons, les facteurs de blocage pour passer à l'acte sont encore très nombreux. Le Docteur Berthélemy préconise **d'intensifier l'accompagnement pratico-pratique au bien-manger en visant quatre publics** bien spécifiques identifiés pour être ouverts aux changements de comportement :

1. les futurs parents et parents de très jeunes enfants préoccupés par la santé de leurs progénitures,
2. les scolaires ouverts à de nouveaux apprentissages,
3. les quarantenaires en quête d'un changement de vie
4. les jeunes retraités soucieux de vieillir en bonne santé.

Pour déclencher cette prise de conscience mais aussi démontrer son intérêt sur le plan sanitaire, il nous semble essentiel d'**apporter une assise scientifique¹** au discours sur l'impact de la nourriture **en formant des interlocuteurs privilégiés au rôle du microbiote** en contact avec les cibles.

Les formateurs identifiés pour accompagner cette éducation pourraient être : **sage-femme et pédiatre** pour les premiers, **enseignants** et pour les seconds, **diététiciennes** pour les troisièmes et **mutuelles et caisses de retraite** pour les derniers par exemple. Au-delà de l'alimentation, **c'est toute une culture de protection vis-à-vis des pollutions** que Philippe Berthélemy recommande.

1. Le Docteur Berthélemy renvoie aux publications de nombreux professeurs et médecins spécialistes du sujet. Il cite également le projet de recherche FRENCH GUT d'exploration du potentiel du microbiote intestinal, et le projet NUTRINET, cohorte de bénévoles qui renseignent sur leurs habitudes alimentaires, et permettent de grandes avancées sur les vertus d'une alimentation saine (vraie, végétale, variée, vivante, « 4V », comme le propose Antony Fardet).

19,1

milliards d'euros/an, juste en France !

Tel est le coût pour compenser les dégâts sociaux, sanitaires et environnementaux de notre système agroalimentaire tant il favorise des produits trop gras, trop sucrés, trop salés.

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- **Lutter contre la mal bouffe et ses effets pervers** (obésité, diabète, etc.) en montrant l'impact de cette dernière sur le microbiote et en induisant des changements de comportement alimentaire.
- **Valoriser l'agriculture de qualité et de proximité** en montrant ses bienfaits sur le microbiote. Au-delà, s'intéresser au microbiote du sol, à la culture sur sols vivants, à l'agro-écologie et l'agro-foresterie.
- Répondre à une problématique de santé publique mais aussi financière. **Une étude** commandée par quatre associations (Secours catholique, Fédération française des diabétiques, Solidarité Paysans et Civam) **chiffre à 19,1 milliards d'euros/an, juste en France, le coût pour compenser les dégâts sociaux, sanitaires et environnementaux de notre système agroalimentaire** tant il favorise des produits trop gras, trop sucrés, trop salés.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- **Former les personnes relais**
- Accompagner **l'implantation des maraichers de proximité**
- Soutenir la pratique agricole respectueuse de l'environnement
- **Appliquer le principe de précaution** avant d'autoriser des nouvelles molécules potentiellement toxiques
- Considérer le **microbiote comme une porte d'entrée** pour revisiter sa relation intime au vivant
- Devenir acteur de cette « renaturation » pour ouvrir des champs de réflexion autour de l'altérité, l'entraide, l'interdépendance, la robustesse du vivant...

POURQUOI ÇA MARCHE

- « La santé et celle de leurs proches » est devenu en 2024 la **préoccupation majeure des Français** » avec **40 %**, devant même « le pouvoir d'achat » (sondage Ipsos)
- La question du microbiote, par son lien avec une nourriture saine et un environnement durable, intéresse les nouvelles générations de consommateurs sensibles à l'écologie.



Retrouvez l'intervention d'Olivier Scheffer lors d'un Sommet Benvivo

OLIVIER SCHEFFER

Expert du design régénératif,
Sociétaire fondateur de Ceebios

Olivier Scheffer possède un double cursus académique solide en management stratégique et gestion d'entreprise (diplômé de ESCP Europe, University College Dublin et Université Paris-Dauphine) et en architecture, urbanisme et design régénératif (ENSAD, ENSCI - Les Ateliers, Regenesis Institute).

Il dispose d'une expérience de plus de 20 ans dans la recherche, le développement de projets et le management d'innovation dans des secteurs liés à l'intelligence économique, l'intelligence collective, l'écologie, l'urbanisme et la transition énergétique. Il a été Directeur Général de l'Institut pour la Transition Énergétique du bâtiment, NOBATEK/INEF4 et Directeur R&D de XTU Architects. Il est un des pionniers du biomimétisme en France, à travers, d'abord, son implication dans l'association Biomimicry Europa dès 2011 comme référent sur l'architecture biomimétique, puis, au sein d'XTU Architects, et enfin, auprès du Centre d'Études et d'Expertises en Biomimétisme (Ceebios), comme premier animateur du Groupe « Habitat Bio-Inspiré » en 2015.

Sociétaire fondateur de Ceebios, il en est aujourd'hui le responsable du développement stratégique. Expert du design régénératif, il accompagne collectivités et entreprises vers des territoires inspirés du vivant et milite pour une société en symbiose avec la nature, publiant notamment plusieurs articles sur l'architecture et la ville durables. Olivier Scheffer est par ailleurs fortement impliqué dans la défense de la biodiversité et du climat (membre de Greenpeace, Agir pour le Climat, LPO, ASPAS).

12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES



9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE



4 ÉDUCATION DE QUALITÉ



Senlis (60),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 19

LE BIOMIMÉTISME COMME VOIE D'INNOVATION RESPONSABLE ET RÉGÉNÉRATIVE



Les 10 ans du Ceebios

CAS PRATIQUE

Société Coopérative d'Intérêt Collectif à but non lucratif, labellisée Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS), Ceebios (Centre d'Études et d'Expertises en Biomimétisme) est un **centre de recherche et d'innovation dédiée au déploiement du biomimétisme et de la bio-inspiration au service de la transition écologique et sociétale** dans tous les secteurs de l'économie et domaines de la société. Depuis 10 ans, Ceebios aide les organisations à **comprendre les mécanismes et stratégies développés par le vivant depuis 3,5 milliards d'années** et à transposer ces principes dans leur domaine d'application. Interface entre les sciences de la vie et les sciences de l'ingénieur, Ceebios est le chaînon manquant pour reconnecter nos sociétés au fonctionnement du vivant.

Constituée d'une équipe pluridisciplinaire (chimistes, physiciens, biologistes, écologues, architectes, ingénieurs, urbanistes, designers, etc.) et soutenue par plus d'une centaine de sociétaires et d'un conseil scientifique de membres français et internationaux, la structure a mené plus de 200 collaborations de recherche, ainsi que de nombreuses actions structurantes pour le biomimétisme au cours de la dernière décennie, au point d'être désigné par le gouvernement comme le « Maître d'œuvre du Biomimétisme en France » : état des lieux du potentiel inédit du biomimétisme (2017), lancement de thèses pionnières sur ce métier (2018), partenariat avec l'ADEME (2019), programme d'innovation avec le soutien du Programme des Investissements d'Avenir (2021), qui a débouché sur la création d'une startup pour la pratique du biomimétisme assistée par l'IA (2025).



Le biomimétisme comme voie d'innovation responsable et régénérative

RECO 19

Adopter le biomimétisme, c'est choisir d'**innover en s'inspirant des principes du vivant pour répondre aux enjeux de durabilité, de résilience et de régénération.**

Il s'agit de dépasser la simple performance technique ou économique, pour intégrer une dimension éthique et écologique, compatible avec la vie sur Terre et capable de restaurer les écosystèmes. Cette approche de conception, dite « régénérative », vise à **revitaliser et améliorer les écosystèmes et les communautés**, plutôt qu'à se contenter de limiter les impacts négatifs sur l'environnement.

« L'idée n'est plus tant de "faire moins mal" à la planète que de reconnecter notre fonctionnement avec elle » explique Olivier Scheffer. Cité en France dès 2007 comme **l'outil de la prochaine révolution industrielle**, cette approche scientifique **associe innovation et responsabilité sociétale** puisqu'elle repose sur l'étude des systèmes naturels pour créer de nouveaux produits, services et modèles d'organisation durables.

« L'idée n'est plus tant de "faire moins mal" à la planète que de reconnecter notre fonctionnement avec elle. »

Objet de la norme ISO TC 266 – ISO 18458, elle s'applique dans une multitude de champs d'application. La dynamique portée par le Ceebios après 10 ans d'action a permis d'identifier plus de 200 équipes de recherche, de contribuer à la formation de centaines d'étudiants et professionnels au biomimétisme et au design régénératif. À travers sa recommandation, Olivier Scheffer préconise donc en s'appuyant sur les enseignements du biomimétisme à opérer un changement de posture à la fois « technique » et « économique », mais également profondément « éthique ».

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Inventer un monde viable, compatible avec les limites planétaires, et redonner du sens à l'initiative humaine, en retrouvant une juste place dans la grande famille du vivant.
- Développer une culture interdisciplinaire et catalyser l'innovation responsable, en s'inspirant de ce que le vivant fait de mieux.
- Développer une filière d'avenir à travers le soutien d'un écosystème innovant (grandes entreprises, PME, start-ups, laboratoires et universités) qui invente dès aujourd'hui le monde d'après.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- **Éducation et sciences de la vie** : Accorder une place centrale à la biologie, l'écologie et l'histoire naturelle dans l'éducation, pour comprendre nos liens de dépendance et l'importance de la santé commune.
- **Changement de posture** : Replacer l'humain au sein du tissu du vivant, par une reconnexion émotionnelle à la Nature, pour réveiller l'émerveillement et l'envie de prendre soin de la vie.
- **Transformation de la culture de l'organisation** : Favoriser l'interdisciplinarité, sortir des silos, notamment entre sciences de la vie et sciences de l'ingénieur. Promouvoir la mixité, le débat contradictoire, l'expérimentation et la gouvernance partagée, à l'image de la robustesse du vivant.
- **Approche systémique et régénérative** : S'inspirer des sciences des systèmes vivants pour repenser tout artefact comme partie d'un écosystème plus large qu'il peut contribuer à régénérer.
- **Mesure systématique de l'impact** : Intégrer l'évaluation de l'impact de chaque décision sur la santé commune du vivant.

Pour en savoir plus sur
Ceebios, Centre
d'Etudes et
d'Expertises en
Biomimétisme





Retrouvez l'intervention d'Aïcha N'Doye lors d'un Sommet Benvivo

AÏCHA N'DOYE

Chirurgienne gynécologue spécialisée en cancérologie gynécologique et chirurgie du sein
Chanteuse

Les chats ne font pas des chiens. Née dans une famille composée d'un grand-père, d'un père et d'un oncle médecin et d'une grand-mère sage-femme, Aïcha a suivi leurs traces, réussissant en 2008 du premier coup le concours de médecine. La jeune femme quitte sa ville de Bordeaux pour un long cursus d'études au CHU de Poitiers. Sa soif d'apprendre se concrétise par l'obtention d'une kyrielle de diplômes qui font d'elle depuis 2018 une chirurgienne gynécologue spécialisée en cancérologie gynécologique et chirurgie du sein. Elle exerce à la Polyclinique Bordeaux Nord Aquitaine et au Centre Aquitain du Sein. Un talent pouvant en cacher un autre, Aïcha N'Doye a aussi hérité de ses proches de la passion de la musique et du don du chant, qu'elle pratique dans l'anonymat, notamment au contact de ses patientes au bloc opératoire en amont de l'anesthésie. Jusqu'au jour où une vidéo d'elle en blouse bleue et charlotte baignée par sa voix mélodieuse fait d'elle une star des réseaux sociaux. Sollicitée, elle accepte de faire partie du groupe de musique « les soignantes ». Constitué d'une urgentiste et d'une podologue, le trio est révélé au grand public grâce à l'émission de M6 « La France a un incroyable talent ». Ce dernier produit dans la foulée un album dont une partie des bénéfices est reversée à la Fondation de France. Aïcha N'Doye, devenue la preuve vivante que le chant pouvait être utilisé comme outil thérapeutique, est invitée à promouvoir cette pratique qui répond à un leitmotiv personnel et au sens de sa vie professionnelle : remettre de l'humain dans le soin.

3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



Bordeaux (33),

LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 20

SONORISER LES SALLES D'OPÉRATION

La chirurgienne qui chante à l'oreille de ses patientes

CAS PRATIQUE

À 36 ans, Aïcha N'Doye incarne une nouvelle génération de professionnels de la médecine qui ose le mélange des genres, associant rigueur médicale et qualité artistique. Cette chirurgienne gynécologue spécialisée en cancérologie gynécologique et chirurgie du sein se distingue en effet par sa double activité, puisqu'elle est aussi chanteuse. Sa particularité est d'**avoir su réunir ses deux passions – soigner et chanter** – dans une même approche, illustrée par les paroles de son single Pour qu'elle danse¹. « Je la vois trembler sous la lumière. Je voudrais prendre toute sa douleur, mais je n'ai que ma voix, que mon cœur.

Alors, je chante à l'orée du sommeil (...) ». Avec près de **2 000 opérations à son actif**, Aïcha N'Doye peut témoigner de l'**effet apaisant de sa voix avant l'anesthésie**. Au-delà du caractère « agréable » de cette pratique, on peut parler d'**outil thérapeutique**, notamment à l'égard des personnes qui souffrent « d'anesthésiasphobie », autrement dit d'une peur excessive et irrationnelle de l'anesthésie. Et si vous doutiez encore des vertus des chants d'Aïcha N'Doye, lisez les innombrables témoignages de remerciements de femmes opérées d'un cancer qui rendent hommage à la chirurgienne qui chante à l'oreille de ses patientes.

1. <https://www.youtube.com/watch?v=Q0X8lx8BNdw>

Sonoriser les salles d'opération

RECO 20

Réduction significative du cortisol, amélioration du bien-être émotionnel via la libération d'endorphines et d'ocytocine, réduction de l'anxiété préopératoire, diminution de la douleur postopératoire, baisse de la consommation de médicaments... Les bienfaits de la musique sur les patients sont aujourd'hui objectivités, comme le démontrent trois études clefs² citées par Aïcha N'Doye. La chirurgienne gynécologue fait également observer que l'écoute de musique n'altère en rien la performance chirurgicale du praticien, un phénomène là aussi étudié. D'où la reco d'Aïcha N'Doye de sonoriser les blocs opératoires avec un matériel de qualité. « Aujourd'hui, des confrères convaincus de l'intérêt de cette méthode apportent leur propre équipement, ce qui n'est pas l'idéal. » Pour aller encore plus loin, un protocole basé sur des expérimentations pourrait voir le jour afin d'optimiser le dispositif, en termes de typologie de musique, d'intensité, de participation des patients au choix des morceaux, etc. **Un rapprochement avec les professionnels spécialisés en musicothérapie pourrait être utile**, ces derniers utilisant la musique dans une pratique de soin, d'aide, de soutien ou de rééducation. Sans oublier **une sensibilisation des futurs médecins à cette innovation simple, peu coûteuse et facile à mettre en œuvre.**

2. Kühlmann AYR et al., 2018 - Méta-analyse (92 études) : réduction de l'anxiété et de la douleur par la musique. [PMC6175460] / Fu VX et al., 2020 - Étude sur la réduction des sédatifs/opioïdes avec musique périopératoire. [PMC7668322] / Kakar E. et al., 2021 - Étude de mise en place de la musique comme soin standard en salle d'opération. / Étude Cureus 2025 - Effets positifs de la musique chez des patientes en chirurgie bariatrique.



Aïcha N'Doye et sa patiente

« Aujourd'hui, des confrères convaincus de l'intérêt de sonoriser les salles d'opération apportent leur propre équipement, ce qui n'est pas l'idéal. »

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Certaines enquêtes grand public rapportent qu'une large majorité des patients (souvent plus de 70 %) déclarent avoir très peur de l'anesthésie générale avant une intervention
- Chez l'enfant, des sources spécialisées estiment que 40 % à 60 % des enfants en attente de chirurgie présentent une anxiété préopératoire significative.
- Chez les patients très anxieux, le taux d'échec perçu de l'anesthésie locale monte jusqu'à 20-30 % dans certaines études, souvent dû à une douleur perçue plutôt qu'à un vrai échec du blocage
- Une méta-analyse récente sur des chirurgies gynécologiques révèle une réduction de l'anxiété préopératoire de 6,78 points (IC 95 % : -7,54 à -6,03) chez les patients exposés à la musique avant l'opération.
- Dans un essai comparatif, la consommation de propofol pour maintenir l'anesthésie est tombée à 78,72 µg/kg/min (vs 117,91 chez les témoins) grâce à une écoute musicale, avec des réveils plus doux et moins de stress physiologique.
- L'écoute de musique par le chirurgien juste avant une opération améliore sa concentration, sa précision et réduit sa fatigue musculaire, avec des gains jusqu'à 10 % en rapidité et qualité des gestes chirurgicaux, selon une méta-analyse de 18 études internationales.

+de 70 %

des patients déclarent avoir très peur de l'anesthésie générale avant une intervention

Vous avez dit « bienveillance » ?

La bienveillance se définit comme une disposition altruiste visant une attention authentique portée aux autres, caractérisée par le respect, l'empathie et la volonté de soutien inconditionnel (André Comte-Sponville, *Le Petit traité des grandes vertus*, 1995). Elle incarne une éthique relationnelle profonde, orientée vers le bien-être d'autrui, et s'impose comme une force transformatrice dans tous les domaines de la vie collective. Benvivo porte une vision holistique de la bienveillance et la décline autour de 4 axes :

SOCIÉTÉ

Sur le plan sociétal

La bienveillance s'affirme comme un ciment essentiel du vivre-ensemble, en favorisant la cohésion sociale et en luttant contre les fractures identitaires ou économiques. Elle se manifeste par l'inclusion des minorités, la reconnaissance de la diversité et la promotion d'une citoyenneté active, où chacun se sent considéré dans sa singularité. En encourageant l'entraide et la solidarité, elle participe à la construction d'une société plus résiliente, capable de faire face aux crises collectives avec humanité. Comme le souligne Edgar Morin, la bienveillance devient alors un levier de transformation sociale, permettant de dépasser les logiques d'exclusion pour bâtir un projet commun fondé sur l'équité et la dignité partagée.

ÉCONOMIE

Dans les sphères du leadership, de la gouvernance et de l'économie

La bienveillance s'incarne dans des décisions managériales et stratégiques orientées vers le bien commun, alliant performance économique et respect des parties prenantes. Elle se traduit par une gouvernance inclusive, où la transparence, l'écoute et la coopération permettent de concilier rentabilité et responsabilité sociale et environnementale (RSE). En intégrant des pratiques de production durables, éthiques et solidaires, les organisations démontrent que la bienveillance n'est pas un frein à la compétitivité, mais un levier d'innovation et de résilience. Comme le souligne Joan Tronto (*Un monde vulnérable*, 2009), cette approche favorise des environnements de travail épanouissants, réduit les risques de conflits ou de désengagement, et renforce la confiance des collaborateurs, des clients et de la société civile.

ÉCOLOGIE

En matière d'écologie

La bienveillance conduit à reconnaître la valeur intrinsèque de la nature et à intégrer la préservation des écosystèmes dans chaque décision, en vue de garantir une pérennité intergénérationnelle. Elle invite à repenser notre rapport au vivant, en promouvant des pratiques respectueuses des équilibres naturels et en encourageant une responsabilité collective face aux défis environnementaux. En ce sens, elle devient un pilier d'une transition écologique juste, où la protection de la planète rime avec le respect des populations les plus vulnérables.

SANTÉ

Sur le plan de la santé

La bienveillance invite à considérer le bien-être des populations en promouvant des soins centrés sur la personne, attentifs à la fois aux besoins physiques et psychologiques des individus. Elle valorise des conditions de travail respectueuses pour les professionnels de santé, réduisant ainsi l'épuisement professionnel et améliorant la qualité des services. En plaçant l'empathie et le respect au cœur des pratiques médicales, elle contribue à humaniser le système de santé et à renforcer la confiance entre soignants et soignés.

Et la bienveillance...

- **SE POSE COMME UN FONDEMENT DE LA CONSTRUCTION D'UNE SOCIÉTÉ PLUS JUSTE** en appelant à une prise de responsabilité collective dans laquelle l'empathie et le respect mutuel deviennent les piliers du vivre-ensemble.
- **APPARAÎT COMME UN ATOUT POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE COLLECTIVE FACE AUX INCERTITUDES**, dans un contexte de crises environnementales, sociales et sanitaires (*Cynthia Fleury, La Fin du courage, 2010*). Cette qualité ne se contente pas de viser un idéal moral personnel, mais aspire à transformer les dynamiques sociales et institutionnelles (*Axel Honneth, La Lutte pour la reconnaissance, 2000*).
- **DEVIENT UN LEVIER DE TRANSFORMATION ET DE RÉUSSITE PARTAGÉE** incitant les décideurs à instaurer des relations ancrées dans la coopération pour relever les défis complexes de notre époque. (*Juliette Tournand, La stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la coopération, 4^e ed. 2021*) Pour un public de décideurs Les sommets s'adressent principalement aux dirigeants d'aujourd'hui et de demain, à tous les acteurs politiques et économiques qui aspirent à un leadership éclairé.



© François Passerini

Exposition de Matthieu Ricard, moine bouddhiste, auteur, photographe



Notre boussole : l'agenda 2030

En 2015, l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations unies adoptait, par 193 pays, 17 objectifs de développement durable (ODD), déclinés en 169 cibles, pour la période 2015-2030. Naissait l'agenda 2030. En 2019, la France structurait son Agenda 2030 autour de six enjeux. Benvivo s'inscrit pleinement dans cette ambition nationale et internationale. Par son approche transversale, ses actions envers les différents acteurs d'aujourd'hui et de demain, Benvivo contribue, à sa manière, à l'atteinte de ses 6 enjeux.

1. Agir pour une transition juste
2. Transformer les modèles de sociétés
3. S'appuyer sur l'éducation et la formation tout au long de la vie
4. Agir pour la santé et le bien-être de toutes et tous
5. Rendre effective la participation citoyenne à l'atteinte des ODD (Objectifs de Développement Durable)
6. Construire une transformation durable européenne et internationale

DIDIER CHAUFFAILLE

L'envie de créer Benvivo, association et fonds de dotation dédiés à la bienveillance sous toutes ses formes, naît en 2019 lorsque Didier Chauffaille, dirigeant d'EMAC (leader français des mélanges caoutchouc sur-mesure), reçoit le Prix du leader bienveillant à Préventica. Cet événement couronne une carrière fondée sur une vision humaniste de l'entreprise, où épanouissement des collaborateurs et performance économique vont de pair. Pour lui, une entreprise durable se construit en transmettant une vision claire et en faisant aimer le travail à ses équipes.

Pionnier de la RSE, il s'engage très tôt dans la réflexion sur la norme ISO 26000 avec le Ministère du Travail et la Région Nouvelle-Aquitaine. Son engagement se concrétise par des adhésions et présidences dans des structures clés : Entrepreneurs d'Avenir (depuis 2009), IDESO (2019-2022), Pacte mondial de l'ONU (ambassadeur depuis 2022), ou encore l'Observatoire de l'immatériel (depuis 2025). Ses actions sont saluées par des prix, comme le Prix RSE PME Aquitaine (2013) et le Prix national Pionniers des ODD (2024).

Sur le plan industriel, il joue un rôle stratégique dans des instances comme ELANOVA (syndicat du caoutchouc), ADI Nouvelle-Aquitaine (agence d'innovation), et Polymeris (pôle de compétitivité). En 2025, il transmet EMAC à ses managers, réinvestissant partiellement pour assurer la pérennité de l'entreprise et de ses valeurs.

Enfin, son engagement académique au LIREM/UPPA sur « Bienveillance et durabilité : vers une approche systémique du mieux-être et du mieux-vivre au niveau de l'individu, des organisations et des territoires » illustre sa volonté d'allier pratique et théorie pour promouvoir un modèle d'entreprise.

**Benvivo,
l'aboutissement
d'un engagement
sociétal**



Nos missions

Créée en 2021 à Pau, l'association Benvivo ainsi que le fonds de dotation Benvivo créé en 2024, ont pour mission :

- **Éveiller et réveiller les consciences** des leaders et décideurs d'aujourd'hui et de demain pour gagner en santé, en qualité de vie au travail et dans notre environnement naturel à l'échelle de nos territoires.
- **Créer une harmonie** autour du management et de la gouvernance afin de développer un Mieux Vivre Ensemble Durable dans toutes formes d'organisation.
- **Promouvoir la bienveillance** comme facteur primordial essentiel de la performance des entreprises.

Toutes ses missions s'inscrivent dans le cadre des ODD et offrent un projet profondément humaniste et ambitieux qui porte un message d'espoir face aux peurs et aux incertitudes.

Ce en quoi nous croyons

LE RESPECT DU VIVANT ET DU MONDE QUI NOUS ENTOURE

Le respect de la nature, la flore, la faune, le respect de son prochain, des autres. Le respect des cultures, des traditions, du monde qui nous entoure, de l'Histoire, des Anciens qui sont là avant nous, le respect de la parole donnée. Cela se traduit à travers nos actions. Cela se peut grâce à des rencontres, des gens qui nous montrent ce respect, qui l'appliquent.

LA COOPÉRATION

Les bonnes idées émergent toujours de façon collaborative. Même si l'idée est excellente au départ, il est bon de la confronter pour l'analyser sous différents angles, en écoutant les uns les autres et d'en faire une restitution collective. Quand chacun est actif, le résultat est plus ambitieux.

L'ÉTHIQUE

Être honnête. Envers nous, autrui, la Nature, notre environnement. Nos racines puisent dans la SQVCT (Santé Qualité de Vie et des Conditions au Travail), la RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations), les ODD (Objectifs du Développement Durable).

LA GRATITUDE

Savoir remercier. Savoir apprécier tous les cadeaux de la Vie qui nous entourent. Elle exige la lucidité de reconnaître ce que l'on a reçu. De cette reconnaissance naît une force tranquille, celle qui engage à donner à son tour.



© François Passerini

Pôle des associations humanistes

Les Sommets Benvivo

Qu'attendre d'un sommet sur la bienveillance ?

Organisés tous les 2 ans, les Sommets Benvivo offrent un espace privilégié de réflexion et d'action, permettant de repenser en profondeur les modèles de gouvernance selon des principes éthiques et visionnaires.

Face aux crises écologique, sociale et sanitaire qui exercent des pressions inédites sur nos structures et valeurs, la bienveillance émerge ici comme un levier transformateur, capable de redéfinir les paradigmes dominants.

Sur le plan économique, ces sommets invitent les participants à dépasser la simple logique de profit en faveur d'une vision intégrative où le capital humain, la solidarité et le respect des parties prenantes deviennent des priorités.

Sur le plan sociétal, ils mettent en lumière des solutions pour réduire les inégalités, renforcer la cohésion sociale et consolider le tissu communautaire.

Perspectives nouvelles et apprentissages, prises de hauteur et retours d'expériences, réseaux et échanges s'entrelacent pour bousculer les anciens modèles, quel que soit le secteur d'activité.

L'AMBITION DES SOMMETS BENVIVO

Grandir et nous épanouir dans le respect du monde du vivant qui nous entoure ; pour un mieux vivre ensemble durable et tolérable.

LES SOMMETS BENVIVO , POUR UN PUBLIC DE DÉCIDEURS

Les sommets s'adressent principalement aux dirigeants d'aujourd'hui et de demain, à tous les acteurs économiques et politiques qui aspirent à un leadership éclairé.

Les Instants Benvivo

Un Instant zoome en profondeur sur un de nos 4 axes avec deux experts : un académique, pour la partie conceptuelle et un opérationnel qui expose les freins, les étapes, les bénéfices de la bonne pratique et ses ruissellements, à raison de deux fois/an.



Public au Sommet 1, Palais Beaumont à Pau



Dédicaces des intervenants auteurs



Public au Sommet 2, Kedge Business School Bordeaux



© François Passerini
Intervention d'Alexandra PALT, Présidente de WWF France



*Intervention de Merem TAHAR
Envoyée spéciale Jeunesse
du Président de la COP15
Désertification, Noé ADE
Porte-parole des Jeunes
Ambassadeurs pour
l'Environnement, Maël
CRINIÈRE Membre du collectif
Pour un réveil écologique*

© François Passerini

BENVIVO: NOS RENDEZ-VOUS



© François Passerini

Librairie temporaire Mollat



© François Passerini

Intervention de Nicolas CHABANNE, Fondateur de C'est qui le patron ? la « marque du consommateur », Charles KLOBOUKOFF, Président-fondateur de Léa NATURE et Alexandre BELLANGÉ, PDG de Belco



© François Passerini

Atelier



© François Passerini

Humour aux pauses



© François Passerini

Intervention de Marc-André SELOSSE Professeur du Museum national d'Histoire naturelle, Président de BioGée et d'Olivier SCHEFFER Directeur du développement stratégique de Ceebio



© François Passerini



Intervention de Thierry MARX, Artisan cuisinier, Fondateur de l'École Cuisine Mode d'Emploi(s), Co-fondateur du Centre Français d'Innovation Culinaire, Président de l'UMIH et d'Hermès GARANGER, lama, réalisatrice et productrice



*Dîner des intervenants du Sommet 2 préparé par le Chef cuisinier** Thierry Marx avec les élèves du lycée hôtelier de Gascogne, Talence*



*Dîner des intervenants du Sommet 1 préparé par le Chef cuisinier** Michel Portos*

« Benvivo entend passer des paroles aux actes, des constats aux solutions. »

Les Recos Benvivo

Elles reprennent une quarantaine de contributions les plus marquantes et inspirantes issues des Sommets et des Instants Benvivo. Elles sont amenées à être éditées tous les deux ans.

L'originalité de cet ouvrage réside dans son approche, qui se distingue des recommandations traditionnelles, souvent pertinentes mais trop générales. Or, Benvivo entend passer des paroles aux actes, des constats aux solutions. C'est pourquoi ce manifeste propose des bonnes pratiques, des processus modélisables et reproductibles, permettant ainsi aux acteurs de notre société de s'en emparer pour changer de paradigmes et accélérer les transitions nécessaires à notre époque.

Ces RECOS s'adressent aux décideurs économiques et politiques nationaux et territoriaux, aux organismes socio-professionnels, aux organisations gouvernementales et non gouvernementales, avec pour objectif de promouvoir des actions concrètes et éprouvées en faveur d'un mieux-vivre ensemble, durable et tolérable.



Retrouvez l'intervention d'Annie de Vivie lors d'un Sommet Benvivo

ANNIE DE VIVIE

Gérontologue
Fondatrice d'Agevillage.com
Directrice des formations Humanitude

Annie de Vivie est fondatrice de la société Eternis qui édite les portails d'informations www.agevillage.com et www.agevillagepro.com. Le premier est dédié aux seniors et aux aidants, le second aux professionnels de la gérontologie. L'entreprise organise par ailleurs les formations Humanitude, une méthodologie de soins créée par Rosette Marescotti et Yves Gineste qui se distingue par sa philosophie associée à 150 techniques pour outiller la bientraitance. En 2008, Agevillage et Humanitude lancent le colloque annuel sur les approches non médicamenteuses (ANM).

Annie de Vivie participe par ailleurs en 2011 à la création de l'association Asshumevie qui délivre le label Humanitude. Enseignante dans plusieurs DU de gériatrie et gérontologie, elle a aussi lancé le collectif Une société pour tous les âges et la journée nationale des aidants (JNA) chaque 6 octobre. Ses convictions profondes sur la question du bien-vieillir se sont exprimées dans deux ouvrages. Le premier, paru en 2017 puis réédité en 2021, a pris la forme d'un guide pratique « J'aide mon parent à vieillir debout ». Le second, publié en 2022, relate l'engagement et l'action des dix établissements pionniers du label Humanitude « Vieillir debout, ils relèvent le défi ».

3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



1 PAS DE PAUVRETÉ



Paris (75),

LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 21

Aider à vieillir debout !



Le label Humanitude des maisons de retraite

CAS PRATIQUE

Démarche destinée à accompagner les personnes en situation de vulnérabilité dans la bientraitance, l'**Humanitude repose sur trois piliers relationnels – le regard, la parole et le toucher – et un pilier identitaire : la verticalité**. La démarche se traduit par **150 techniques de prendre-soin** dont l'efficacité est attestée par des indicateurs-clés depuis une quinzaine d'années. Les résultats au sein des établissements labellisés Humanitude indiquent une **baisse de 80 % des troubles du comportement, une réduction par 7 du nombre de neuroleptiques consommés ou encore une amélioration de 200 % du bien-être des résidents et des soignants**.

« Il est possible de vieillir sereinement même avec des pathologies lourdes et handicapantes si on le fait avec une certaine philosophie et des techniques appropriées, ce qui impose de revoir l'approche globale de la relation avec les personnes aidées » soutient Annie de Vivie. Sa structure s'y emploie à travers les formations Humanitude qui débouchent sur l'obtention d'un label synonyme de bienveillance et de performance. À ce jour, **800 établissements** forment leurs équipes à l'Humanitude, 150 se sont engagées vers ce label de qualité, et 40 sont labellisés.



Entraide entre vieilles personnes / Vieillir debout bien entouré

© BimBamBoum

Aider à vieillir debout !

RECO 21

« Si tout citoyen que nous sommes rêve de vieillir debout dans sa tête, son corps et en interaction avec son entourage, les constats effectués dans les établissements spécialisés montrent le contraire. Les Ehpad s'apparentent plus à des châteaux hantés que l'on veut fuir plutôt que des lieux propices à une fin de vie heureuse et épanouie. »

Pour inverser cette tendance inquiétante, Annie de Vivie recommande d'**agir aux deux bouts de la chaîne. En amont, dès la formation des personnels**, en repensant de manière urgente l'approche des habitants, en intégrant un savoir-faire relationnel verbal et non verbal avec eux pour créer un lien indispensable lors de tout acte de soin.

En aval, revoir le système de financement basé sur la dépendance et les soins pour flécher les fonds vers les établissements dont l'action se traduit par des indicateurs de qualité : moins d'hospitalisations, médications en baisse, diminution de l'absentéisme du personnel, satisfaction des aidants, etc.

« Il est possible de vieillir sereinement même avec des pathologies lourdes et handicapantes si on le fait avec une certaine philosophie et des techniques appropriées. »

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Redonner de la confiance dans les établissements médicosociaux. Selon le baromètre de l'IFOP mis en place en partenariat avec le Synerpa, **60 % des Français en 2024 avaient une mauvaise image des Ehpad publics comme privés.**
- Montrer qu'**il est possible d'associer bien-vieillir et équilibre budgétaire.** En plus d'une défiance du public, les établissements pour personnes âgées enregistrent des situations budgétaires jugées « catastrophiques » selon la directrice de la Fédération des directeurs d'établissements pour personnes âgées (Fnadepa). Citée par le journal La Croix en janvier 2025, celle-ci indiquait que « 71 % de ses 1600 adhérents prévoient des comptes 2024 dans le rouge ».
- Anticiper un phénomène inéluctable qui va rendre la situation encore plus dramatique qu'elle n'est. Selon différentes projections, **en 2050, 4 millions de Français de plus de 60 ans seront en perte d'autonomie**, soit 16 % des seniors, contre 1 million et demi en 2022. **Les plus de 85 ans seront trois fois plus nombreux qu'aujourd'hui.**

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- S'appuyer sur les établissements qui se transforment et se labellisent. Ces structures sont inspirantes et motivantes pour les personnes âgées concernées, leurs familles, les aidants mais aussi les écoles et formations des professionnels
- Mettre en avant les indicateurs de performance de ces structures labellisées
- **Intégrer les enseignements de l'Humanité** dans les projets pédagogiques des écoles en formant les enseignants
- Valoriser ces établissements dans une campagne de lutte contre l'âgisme

60 %

des Français en 2024 avaient une mauvaise image des Ehpad publics comme privés

Pour en savoir plus sur le label Humanitude





Retrouvez l'intervention de Benoît Halgand lors d'un Sommet Benvivo



Retrouvez l'intervention de Cécile Renouard lors d'un Sommet Benvivo



BENOÎT HALGAND

Responsable du pôle support au Campus de la transition

Savoir dire non. En 2022, à l'occasion de la remise de diplôme de l'École polytechnique, Benoît Halgand et d'autres étudiants prononcent un discours où l'intéressé exprime son refus d'accepter un emploi qui serait néfaste pour l'environnement. Quatre ans plus tôt, il avait participé à un manifeste étudiant Pour un réveil écologique, qui avait recueilli en peu de temps plus de 30 000 signatures.

Catholique pratiquant, Benoît Halgand fait un lien entre sa foi religieuse et en un monde plus humain et plus sobre. Cette authenticité l'a conduit à intégrer en 2022 le Campus de la Transition, un organisme de formation atypique situé à Forges en Seine-et-Marne dont il partage les valeurs. Ce lieu unique en son genre accueille des groupes en formation, des chercheurs, des professionnels et des résidents dont la mission est « de former pour transformer ». Benoît Halgand revendique à ce titre plus largement à chacun comme il l'a fait « le droit de faire un pas de côté et ne pas se soumettre à des injonctions de performance ».



Forges (77),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 22

Des formations avec une expérience concrète au cœur de la pédagogie pour se questionner en profondeur

Le Campus de la Transition, pour une reconnexion au vivant à l'extérieur et à l'intérieur de nous

CAS PRATIQUE

Le Campus de la Transition est une association d'intérêt générale qui repose sur 3 piliers : **un organisme de formation à la transition écologique, un laboratoire de recherche-action et un écolieu**, espace vivant d'expérimentation et de vie sobre et partagée. Situé sur le domaine de Forges au sud de la Seine-et-Marne, ce lieu atypique se donne pour vocation de relier les mondes : il accueille aussi bien des jeunes « bifurqueurs » en quête d'un idéal que des cadres de collectivités, d'associations, d'entreprises ou des enseignants chercheurs qui

viennent trouver une nouvelle inspiration pour s'engager au service de la grande transition. Sa raison d'être est de « Former pour transformer l'enseignement supérieur et les responsables d'aujourd'hui et demain en vue d'une transition écologique et

« Former pour transformer l'enseignement supérieur et les responsables d'aujourd'hui et demain en vue d'une transition écologique et solidaire . »

solidaire. » Depuis 7 ans, plus de 10 000 personnes sont venues se former et expérimenter la vie dans l'écolieu, faisant un pas de côté et articulant des réflexions systémiques avec un mode de vie concret et une pédagogie tête corps cœur, les pieds sur terre et le regard au loin.

Des formations avec une expérience concrète au cœur de la pédagogie pour se questionner en profondeur

RECO 22

Après quelques années d'engouement sur la compréhension de la crise climatique et de ses conséquences, le sujet semble être passé aux oubliettes. La fuite en avant technologique poussée par le rapide essor de l'IA a pris la première place dans la tête de beaucoup de dirigeants et d'un certain nombre d'étudiants. Ce n'est pas que les convictions écologiques de nos concitoyens ont disparu ou que la recherche de sens n'existe plus, c'est qu'une fois la prise de conscience vécue de la finitude de notre monde, on ne sait pas dans quelle direction regarder. Faire une fresque du climat n'est pas suffisant pour engager un changement en profondeur de nos modes de vie, nos manières de penser, d'envisager ses choix de vie professionnel et inventer une nouvelle manière de faire société.

Une transformation en profondeur de nos manières d'habiter la terre ne pourra advenir que si nous vivons une transformation personnelle profonde. Cela passe par l'acceptation de passer un peu de temps sur ces enjeux qui nous remettent en question et d'oser aller à la rencontre d'acteurs

qui ont fait des choix différents. Une reconexion au vivant à l'extérieur et à l'intérieur de nous est aussi nécessaire : retrouver un lien sensible aux espèces végétales et animales autour de soi permet de se reconnecter à soi-même, à ce qui nous fait vibrer, à ce qu'on désire vraiment vivre dans ce monde.

« Ce n'est pas que les convictions écologiques de nos concitoyens ont disparu, c'est qu'une fois la prise de conscience vécue de la finitude de notre monde, on ne sait pas dans quelle direction regarder. »

Et c'est d'abord en suivant ces élans intérieurs qu'on arrivera à poser des choix durables en faveur de la vie, à résister au confort consumériste qui revient bien vite.



Atelier au Campus de la transition

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Permettre à des personnes de s'épanouir dans des choix de vie et des choix professionnels qui sont au service d'un monde plus écologique et solidaire
- **Réduire l'éco-anxiété et les angoisses sociétales** en retrouvant de l'élan et de l'énergie pour agir
- **Influencer les imaginaires de ce que sont les critères de réussites et une vie bonne**

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- Faire preuve d'ouverture en s'adaptant aux personnes et à leurs positionnements et en cherchant à relier les mondes et non à polariser
- **Vivre en cohérence avec ce qu'on prône, sans chercher à cacher les difficultés et les imperfections**
- **Oser prendre du temps**, ralentir ou s'arrêter pour une période, pour aller au bout de certains questionnements

Pour en savoir plus sur
Le Campus de la
Transition





Retrouvez l'intervention de Benoit Le Baube lors d'un Instant Benvivo



BENOÎT LE BAUBE

Agriculteur, agro-écologue

Benoît Le Baube est un agriculteur / agro-écologue installé à Saint-Amand-de-Belvès en Dordogne. Il est devenu une figure de référence de l'agriculture sur sol vivant et de la permaculture en France. Il est aussi auteur et formateur, cherchant à diffuser un modèle « d'agriculture du vivant » alliant autonomie, sobriété et régénération des écosystèmes. À 23 ans, le jeune homme fait le choix de lâcher ses études et part s'installer à la ferme de Cagnolle en Dordogne sans formation ni connaissances agricoles. Rétif aux théories néolibérales et conscient des effets néfastes du modèle agricole dominant, il se documente et se forge la conviction qu'il est possible de concilier agriculture et écologie. En apprenant sur le tas, en multipliant les expériences, en testant ses hypothèses et en les validant par des méthodes de plus en plus abouties, son approche empirique lui a permis de mettre en œuvre des itinéraires de cultures qu'il détaille dans un ouvrage rédigé en collaboration avec Alexia Detry « La ferme de Cagnolle - Agrorecyclerie et maraîchage sur sol vivant » publié aux éditions Delachaux et Niestlé en 2025. En 250 pages, ce livre manifeste pose les bases philosophiques et agronomiques d'un autre rapport à la terre. Dans sa deuxième partie, il démontre par de nombreuses données, illustrations et conseils qu'une autre agriculture est possible.



Saint-Amand-de-Belvès (24), LA OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 23

Plébisciter l'agriculture du vivant et redistribuer les subventions

La Ferme de Cagnolle

CAS PRATIQUE

L'aventure de la Ferme de Cagnolle commence en 2008, lorsque Benoit Le Baube rachète et restaure des bâtiments anciens en bordure du Périgord noir, à Saint-Amand-de-Belvès (Dordogne). Viscéralement persuadé qu'une autre agriculture était à la fois possible et indispensable, ce dernier a mis en œuvre une approche de l'agriculture du vivant, rompant ainsi avec le modèle agricole dominant.

Après 16 années d'expérience, il a développé des méthodes vertueuses qui permettent de **produire des légumes de qualité en quantité avec un impact environnemental positif et sans dégrader ni polluer les sols**. En partant des fondements de la **pédogénèse** – la science étudiant la formation des sols – et en s'inspirant des **cycles de la forêt**, Benoit le Baube a élaboré pas à pas un dispositif régénératif de la terre qui lui permet de produire tout en aggradant la fertilité de ces parcelles. Afin de démontrer l'immense potentiel de l'agriculture du vivant, lui et son équipe ont filmé leurs champs diffusé les images de leurs récoltes sur la chaîne YouTube « La ferme de Cagnolle ».

Ces vidéos permettent de donner force aux explications techniques des différents itinéraires de culture.

Les sols de la ferme, certifiée en agriculture biologique, se distinguent par des performances écologiques remarquables :

- Potentiel d'infiltration en eau de 230 mm en 4 min,
- Capacité de rétention d'eau des sols (90 % des cultures maraîchères sont sans irrigation),

- Séquestration de CO₂ dans le sol de 50T d'équivalent CO₂ stockés par Ha et par an,
- Le tout sans utilisation d'engrais ni de produits phytosanitaires avec des niveaux de production très élevés.

L'agriculture du vivant démontre qu'il n'y a pas de problème à produire en abondance une alimentation de qualité à la fois respectueuse de l'environnement et de la biodiversité. Le problème n'est pas technique mais « politique » pour Benoit Le Baube, en termes de choix de société.

Plébisciter l'agriculture du vivant et redistribuer les subventions

RECO 23

À l'échelle mondiale, l'agriculture représente plus de 30 % des émissions de GES. Toutes les limites planétaires que l'on a déjà dépassées sont liées directement ou indirectement à la manière de

cultiver les terres. Benoît Le Baube dénonce le modèle agricole ultra-majoritaire actuel qui érode les sols, pollue l'eau et l'air et détruit la biodiversité

sauvage comme cultivée au nom du productivisme alimentaire. Il critique l'agronomie moderne qui considère le sol comme un simple support de culture sur lequel on va faire pousser les plantes grâce à des engrais. Ce faisant, il reproche à l'Homme moderne aveuglé par sa puissance technique de s'affranchir des cycles de la vie et d'avoir oublié que la Terre n'était à l'origine qu'un rocher inhospitalier.

Comment, dès lors, sortir de ce paradoxe qui fait que les plantes, qui ont pour fonction naturelle de créer les sols, les détruisent lorsqu'elles sont produites par nos systèmes agricoles modernes ? Il suffit d'observer la Nature pour comprendre qu'il ne faut pas retourner la terre et que les matières organiques doivent retourner brutes au

sol comme dans une forêt. Le respect de ces deux principes fondamentaux « non-travail du sol » et « couverture permanente de celui-ci » ainsi que l'apport massif de matière organique permettent de réaliser une agriculture régénératrice ou agriculture du vivant qu'il développe avec succès à la ferme de Cagnolle.

L'agriculture du vivant démontre qu'il n'y a pas de problème à produire en abondance une alimentation de qualité à la fois respectueuse de l'environnement et de la biodiversité. Le problème n'est pas technique mais politique.

L'agriculture du vivant développe des techniques qui n'interfèrent pas avec le cycle du vivant. Cela favorise l'augmentation des populations de vers de terre qui créent les meilleures structures de sol et la fertilisation la plus propice à la croissance des végétaux.

Il invite tous les agriculteurs à s'inspirer de ces pratiques mais, plus largement, recommande à l'ensemble des décideurs « d'oser » s'engager vers **une autre agriculture en capacité de produire plus et ce sans détruire l'entièreté du vivant environnant.**

Dans ce contexte, le fondateur de la Ferme de Cagnolle suggère d'**allouer les subventions de la PAC vers une agriculture du vivant** plutôt que de continuer à soutenir financièrement un système structurellement déficitaire dont les pratiques détruisent les écosystèmes et, in fine, la santé des citoyens.

Sans changement des politiques agricoles et d'allocation des subventions, l'agronomie moderne va continuer de créer des outils toujours plus perfectionnés pour remplacer les fonctions élémentaires des sols qui ont été détruites.

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Démontrer que l'agriculture n'appauvrit pas forcément les sols de façon systémique. C'est le cas lorsque celle-ci brise le cycle du carbone par la mise à nu systématique du sol et par l'exportation de la matière organique sans retour de biomasse.
- Vérifier in situ que d'autres pratiques sont possibles : la Ferme de Cagnolle se présente comme un lieu d'expérimentation en permaculture, maraîchage sur sol vivant, agroforesterie, arboriculture et agriculture syntropique, le tout en bio.
- Montrer que ces pratiques sont applicables dans tous les secteurs agricoles : Les activités de la Ferme de Cagnolle comprennent du maraîchage diversifié, des noyers (environ 5 ha), un verger (environ 2 ha), et un gros hectare de légumes, ainsi que des cultures de plantes à CBD/CBG
- Développer l'agrorécyclerie, une méthode utilisée par la ferme qui récupère et revalorise des déchets verts locaux, afin d'apporter massivement du carbone aux sols et d'améliorer leur fertilité.



Pour en savoir plus sur
La Ferme de Cagnolle





Retrouvez l'intervention de Charles Kloboukoff lors d'un Sommet Benvivo

CHARLES KLOBOUKOFF

Président fondateur de Compagnie Léa Nature

Entrepreneur français né à Toulouse, Charles Kloboukoff est le Président fondateur de Compagnie Léa Nature, entreprise spécialisée dans les produits biologiques et naturels créée en 1993. Issu d'une famille sensibilisée aux médecines naturelles, il a créé une entreprise leader dans le bio français, basée à Périgny près de la Rochelle. Elle emploie 2000 salariés et réalise en 2025 un CA de 525 M€. Nourrissant dès le début une vision reliant nature et santé, ce décideur engagé a organisé à travers sa fondation de nombreuses campagnes de sensibilisation sur des sujets écologiques comme la protection des abeilles, la lutte contre les pesticides, la défense du droit à semer ou encore la réduction des déchets plastiques.

Il milite aussi pour une place forte de l'intuition dans la gestion d'entreprise. Philanthrope, il est partie prenante dans le mouvement 1 % for the Planet depuis 2007 et reverse 1 % du chiffre d'affaires de 18 de ses marques à des causes environnementales¹. Il a également créé la Fondation Léa Nature/Jardin BiO' en 2011 qui finance des actions en faveur de la sauvegarde de la nature et du lien entre santé et environnement.

Sa démarche entrepreneuriale combine succès économique, engagement citoyen et responsabilité sociétale, avec une posture qui fait de lui un modèle d'entrepreneur conscient et visionnaire. Il a franchi un nouveau pas dans sa démarche altruiste avec la création en 2021 de la fondation actionnaire FICUS Fondation, un modèle de transmission d'entreprise d'un nouveau genre (lire ci-contre).

1. L'entreprise verse 1 % du CA de 18 de ses marques à des associations de protection de la nature, soit environ 2,3 M€ par an. Elle est la plus grosse contributrice européenne avec 25 M€ d'euros versés entre 2007 et 2025 à la planète.



© Melanie Chaigneau

F.I.C.U.S, le fonds de dotation actionnaire de l'entreprise Compagnie Léa Nature

CAS PRATIQUE

« **Entreprendre pour le bien commun et proposer un autre modèle économique en faisant don de ses actions à une organisation philanthropique.** » Telle est la raison d'être de FICUS Fondation (Fonds de soutien aux Initiatives Citoyennes Utopiques et Solidaires) créé par Charles Kloboukoff et les membres de sa famille. « Je n'ai pas entrepris pour vendre un jour mon entreprise à un groupe plus puissant » explique Charles Kloboukoff. Ce faisant, le dirigeant a « sanctuarisé le bloc majoritaire du capital pour garantir l'autonomie future de l'entreprise » grâce à un **fonds de dotation actionnaire, un modèle de propriété et de gouvernance atypique en France** que le dirigeant souhaite faire connaître. Concrètement, cela sous-tend qu'à terme, FICUS Fondation détiendra la majorité du capital de l'entreprise² via la holding CK Invest. La transmission a commencé dès la création du fonds et se clôturera au plus tard à la disparition du Président-Fondateur par le biais d'un testament signé en 2023. FICUS Fondation, alors actionnaire majoritaire du groupe, n'aura pas vocation à intervenir dans la gestion de l'entreprise mais à maintenir les valeurs historiques de l'entreprise et être garant du Pacte d'Engagements Général³ de Compagnie Léa Nature, socle de sa politique RSE.

Un conseil stratégique et de surveillance interviendra pour le compte de FICUS pour superviser la bonne gestion de l'entreprise.

« Je souhaite que ma réussite d'entrepreneur serve à soutenir le financement de bonnes et justes causes » poursuit Charles Kloboukoff. Ce fonds distribue déjà 500 à 600 000 € de dons par an, fléchés par un comité philanthropique composé d'une quinzaine de salarié(e)s bénévoles.

1. La décision a été familiale. Elle a reçu l'assentiment des enfants du dirigeant à renoncer chacun à leur quotité disponible d'héritage sur l'entreprise au profit de FICUS.

2. FICUS Fondation détiendra en 2026, 20 % de la holding de tête.

3. Expression de la raison d'être de l'entreprise formalisée autour de 7 engagements clés : respect de la Nature et du vivant/filières, gouvernance responsable, climat/décarbonation, santé/innocuité, ancrage territorial, bien-être des collaborateurs et contributions citoyennes/philanthropie.



Périgny (17), C'EST LÀ QUE TOUT S'EST DÉVELOPPÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 24

DÉVELOPPER LES FONDS DE DOTATION ACTIONNARIALE

Développer les fonds de dotation actionnariale

RECO 24

La mise en œuvre d'un fonds de dotation actionnaire comme l'a fait Compagnie Léa Nature est un modèle de propriété et de gouvernance méconnu en France mais **très répandu dans certains pays d'Europe (1300 au Danemark, 1000 en Suède et en Allemagne, etc.)**. Il permet de **financer des missions d'intérêt général avec les revenus de sa participation** tout en permettant de **pérenniser la détention du capital de la société** concernée, de le **protéger d'actions hostiles** et de **préserver dans le temps la raison d'être sociale et sociétale** de cette société.

« Cette approche est totalement disruptive à l'égard du système ultra libéral que nous connaissons en France. Elle casse l'idée selon laquelle la vocation d'une entreprise se résume à produire des richesses au service

« Cette approche est totalement disruptive à l'égard du système ultra libéral que nous connaissons en France. Elle casse l'idée selon laquelle la vocation d'une entreprise se résume à produire des richesses au service des actionnaires. »

des actionnaires » souligne Charles Kloboukoff. Elle en est même l'antithèse puisqu'elle conduit les dirigeants à « céder » in fine leur entreprise. « Ce modèle ne s'adresse pas aux personnes qui recherchent un statut social ou un enrichissement personnel. En revanche, elle **convient à celles et ceux qui ont foi en quelque chose de plus et qui les amènent à intégrer la notion de dépossession** » poursuit le dirigeant qui s'applique à faire connaître et à promouvoir le dispositif, objet d'un forum le 9 juin 2026 au Ministère de l'économie et des finances. « Si demain beaucoup d'entreprises adoptent cette vision, nous pourrions élever le débat et **donner du sens au travail, en montrant que l'on peut dans l'entreprise contribuer à quelque chose de plus grand et noble que le seul fait de gagner de l'argent. Elle permet en outre d'ancrer définitivement les entreprises**

sur leur territoire. » Charles Kloboukoff fait partie à ce titre du premier réseau de fondations actionnaires⁴ en France baptisé « De facto », initié et coordonné par le cabinet conseil Prophil spécialisé sur le sujet.

4. Ce dernier se donne notamment pour mission de faire rayonner ce modèle auprès des décideurs politiques, de soutenir les entreprises intéressées et de partager ses bonnes pratiques à l'échelle européenne.



Les membres du comité philanthropique FICUS, composé de salariés bénévoles

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Faire émerger une nouvelle façon de concevoir la raison d'être économique en cultivant la notion de dépossession peu ancrée dans l'ADN des entreprises familiales françaises alors que des entreprises comme Lego, Ikea ou Rolex ont mis en œuvre, depuis longtemps, ce dispositif.
- Développer un nouveau modèle de transmission et de propriété pour encourager la contribution des entreprises au bien commun. On en compterait moins d'une trentaine en France à ce jour.
- Permettre à des dirigeants « engagés » de s'assurer que l'entreprise qu'ils ont créée ou développée gardera après leur mort ses valeurs cardinales.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

« Cette démarche doit être le fruit d'une réflexion bien mûrie car il n'y a pas de retour en arrière.

Il convient aussi de placer un « être moral et philosophique » au-dessus de l'organisation économique et de bien construire la gouvernance. Ceci pour que les deux objets « engagements » pour la fondation actionnaire et « performances » pour l'entreprise, cohabitent bien. Enfin, partager l'expérience de ceux qui l'ont déjà construit, en France ou ailleurs, est une vraie nécessité pour faire les bons choix car les options possibles sont nombreuses. »

Pour en savoir plus sur FICUS Fondation





Retrouvez l'intervention de Marc-André Selosse lors d'un Sommet Benvivo

MARC-ANDRÉ SELOSSE

Professeur du Muséum national d'Histoire naturelle à Paris et Président de la Fédération BioGée

Marc-André Selosse est Professeur du Muséum national d'Histoire naturelle à Paris, à l'Institut Universitaire de France et à l'université de Gdansk (Pologne), où il dirige des équipes de recherche. Il a enseigné à Viçosa (Brésil) et est chargé de cours à l'École Normale Supérieure, Science Po et aux Hautes Études Commerciales (HEC). Ses travaux portent sur l'écologie et l'évolution des associations à bénéfices mutuels (symbioses). Parmi ses nombreux travaux, il a démontré la capacité de certaines plantes à utiliser leurs racines comme source de carbone. Plus largement, en expliquant simplement le fonctionnement des microbes, des plantes et des animaux, ce biologiste incite le grand public à mieux observer le vivant et à modifier leurs comportements en s'en inspirant. Car au-delà d'être reconnu par ses pairs, Marc-André Selosse se distingue par son engagement pour la vulgarisation scientifique : conférences, ouvrages, participation à l'émission télévisée E=M6, chroniqueur de « La tête au carré » sur France Inter, au Point et dans Médecine/Science etc. Membre de l'Académie d'Agriculture de France et de l'Institut Universitaire de France, il est aussi Président de la Fédération BioGée (lire ci-contre).



© Hugues Siegenthaler



Paris (75),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 25

Renforcer les heures de SVT en conciliant interdisciplinarité et mise en situation sur le terrain

La Fédération BioGée : relier les vivants, éclairer les consciences

CAS PRATIQUE

Parmi ses multiples actions en faveur des sciences naturelles, Marc-André Selosse est le président actif de la **Fédération BioGée**. Celle-ci regroupe près d'une centaine d'académies, sociétés scientifiques, fondations et associations en lien avec les sciences, l'enseignement, la santé et l'environnement. Sa vocation est de fédérer tous les acteurs en lien avec les sciences et technologies du vivant, les sciences de la Terre et de l'environnement afin de **promouvoir la formation des citoyens dans ces disciplines, mais aussi une interdisciplinarité autour de ces sciences.**

Ce mouvement collectif est né à l'origine du recul des sciences naturelles dans les programmes

Les sciences du vivant peuvent, par leur dimension interdisciplinaire et l'acuité de leur spectre d'intervention, répondre aux grandes interrogations de notre temps

scolaires, du primaire au lycée. Mais il entend aussi démontrer que les sciences du vivant peuvent, par leur dimension interdisciplinaire et l'acuité de leur spectre d'intervention, répondre aux grandes interrogations de notre temps sur le plan de la santé et de l'avenir de la planète.

Tribunes et prises de position, participation en tant qu'experts à des comités scientifiques, rencontres citoyennes, interventions dans des conférences grand public, etc., la Fédération BioGée fait feu de tout bois pour alerter les consciences sur **l'importance de la compréhension et de la transmission des liens entre toutes les formes du vivant sur terre.**

Renforcer les heures de SVT en conciliant interdisciplinarité et mise en situation sur le terrain

RECO 25 L'éducation aux sciences de la vie et de la terre (SVT) en France est en recul depuis des années en nombre d'heures d'enseignement à l'école, du primaire au lycée. Or elle s'avère être la plus prégnante dans nos vies quotidiennes. Chacun constate ainsi l'évolution inquiétante de l'état sanitaire des êtres vivants (humains en tête) ou des conséquences du réchauffement climatique. « Les gens éprouvent des difficultés face à la science. Il faut les réconcilier avec cette thématique et ré-enchanter son apprentissage. » Marc-André Selosse prône pour cela un **renforcement des enseignements et de nouvelles approches pédagogiques** qui concilient l'interdisciplinarité et des mises en situation sur le terrain. « Il faut expliquer ce qu'est le vivant et le toucher du doigt en allant là où il se trouve, dans le monde minéral, végétal et animal, et faire le lien avec les humains ».

« Il est crucial et urgent de sensibiliser nos enfants aux enjeux du vivant car ils sont au cœur des problèmes sociétaux et individuels d'aujourd'hui. »

S'il approuve les nombreuses initiatives en ce sens à l'échelle locale et une forte mobilisation des acteurs concernés, il regrette l'absence d'une approche régaliennne sur le sujet, créant des inégalités.

« Le politique n'a pas pris la mesure de la situation. Or, il est crucial et urgent de sensibiliser nos enfants et les jeunes aux enjeux du vivant car ils sont au cœur des problèmes sociétaux et individuels d'aujourd'hui » conclut le président de BioGée.

L'objectif est de former une génération capable de comprendre son lien au monde, individuel et

collectif. Elle doit pouvoir appuyer ses choix de consommateur et d'électeur sur les données de la science non comme des ordres ou des directives, mais comme une façon d'inspirer ses choix de consommation, d'alimentation et de santé - en envisageant bien leurs effets. Commencer dès le plus jeune âge à comprendre ce qu'est le vivant et à lui donner un statut de solution et de levier d'action, au même titre que les outils chimiques et technologiques.



© Ville Mouans-Sartoux
Classe dans les champs

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Plus de 80 % des innovations technologiques récentes s'appuient sur les découvertes en sciences naturelles et du vivant ; renforcer leur enseignement aide à bâtir un vivier de futurs professionnels pour des secteurs-clés - santé, agriculture, environnement, nouvelles technologies
- L'enseignement des sciences naturelles permet aux élèves de **décrypter les phénomènes liés à la biodiversité, à la gestion des ressources, à la santé et au changement climatique**, leur donnant les outils et des méthodes pour construire une société soucieuse de l'environnement.
- Par l'école, apporter, aux citoyens de demain, les clés de compréhension du vivant pour observer, comprendre, **agir et innover face aux défis contemporains**
- La formation scientifique aide à contextualiser, analyser et communiquer autour de problématiques complexes et parfois incertaines. C'est un enjeu de démocratie en favorisant la capacité à participer au dialogue public et à influencer positivement les décisions collectives

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- Utiliser les thèmes et les méthodes des sciences du vivant pour développer des compétences accompagnant les demandes de la société et des métiers de demain
- **Penser la formation initiale de l'école primaire à l'enseignement supérieur des enseignants en STVSTE (sciences et technologies du vivant, les sciences de la Terre et de l'environnement)**
- Développer la formation continue de tous
- Promouvoir l'intérêt et les parcours des formations de STVSTE

+de 80 %

des innovations technologiques récentes s'appuient sur les découvertes en sciences naturelles et du vivant

Pour en savoir plus sur Les marraines et les parrains de BioGée





Retrouvez l'intervention de Guila Clara Kessous lors d'un Sommet Benvivo

GUILA CLARA KESSOUS

Artiste de l'Unesco pour la Paix
Directrice du Forum international Femina Vox
Vice Présidente de l'UNF, organisation dotée du statut consultatif auprès du Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC)

Guila Clara Kessous est Artiste de l'UNESCO pour la Paix et coach professionnelle spécialisée dans le women empowerment. Détentrice d'un doctorat sous l'égide du Prix Nobel de la Paix Elie Wiesel, elle a accompagné plus de 500 dirigeants en France et à l'international dans le secteur privé et public sur des questions de leadership positif. Elle a enseigné à l'Université de Harvard, SciencesPo Paris et HEC Paris. Dr. Kessous dirige la Journée internationale des Droits des Femmes sous le haut patronage de l'UNESCO « Femina Vox International Forum » et dirige également le « World Art Day International Forum ». En 2023, elle crée l'alliance diplomatique appelée « Les Accords de Sarah et Hajar », version féministe des Accords d'Abraham signés par des femmes des différents gouvernements. Elle est nommée « nouveau visage de la diplomatie féministe » et prépare les Accords Internationaux des Femmes dans la Diplomatie et les Accords Africains des Femmes dans la Diplomatie. En 2025, elle a présenté à l'ONU une résolution pour instaurer des quotas de femmes dans toutes les négociations internationales de paix. Cette résolution a été présentée au Conseil des Droits de l'Homme à l'ONU de Genève en mars 2026. Dans le cadre de son approche d'« entrepreneuriat diplomatique », elle propose une labellisation intitulée « Economica Pax » pour que l'entreprise d'aujourd'hui ait un rôle à jouer dans l'apaisement des tensions internationales. Son action lie culture, égalité et diplomatie humaniste. Elle reçoit à ce titre des nombreux prix tels que « Peace Woman of the Year 2025 », « Woman of the Decade » lors du Women Economic Forum ou encore le Trophée de la Paix Economique 2026 lors du World Economic Forum à Davos.



© Justine Lephyay

Négociations diplomatiques : des quotas de femmes pour plus de paix La résolution « Femina Pax »

CAS PRATIQUE

Dans sa tribune du journal quotidien Le Monde du 16 novembre 2025 intitulée « Les femmes... à table ! », Guila Clara Kessous se demande « comment célébrer la paix quand la moitié de l'humanité reste exclue des tables où elle se négocie ». Elle déplore une situation accablante. À savoir qu'entre 1992 et 2019, les femmes n'ont représenté que 13 % des négociateurs, 6 % seulement des médiateurs et 6 % des signataires d'accords alors qu'elles constituent avec leurs enfants 80 % des populations déplacées. Ce faisant, l'auteure des Accords de Sarah et de Hajar (lire portrait) entend montrer que cette injustice constitue aussi une faiblesse stratégique.

C'est dans ce contexte qu'en septembre 2025, Guila Clara Kessous, lors de l'événement PeaceTalks aux Nations unies à Genève, a proposé l'instauration d'un quota

minimal de 30 % de femmes dans toutes les délégations officielles de négociation. Le label Economica Pax a été présenté et primé à Davos en janvier 2026 par la Chaire UNESCO pour une culture de Paix Economique.

En mars 2026, sa résolution a été officiellement présentée lors de la 61^e session du Conseil des droits humains à l'ONU à Genève.

Ce petit pas pour la femme serait un grand pas pour l'humanité car il est démontré qu'une présence féminine, lors de négociations, ont 35 % de chances supplémentaires de durer au moins 15 ans. Et de proposer de passer de l'idée aux actes en formant des bataillons de femmes de conviction à l'art de la diplomatie, de la prise de parole au leadership. Autrement dit de les aguerrir aux négociations de paix, là où leur place de droit au XXI siècle n'est pas négociable !



Paris (75),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 26

POUR UNE LABELLISATION EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE DES ENTREPRISES « ECONOMICA PAX »

Pour une labellisation européenne et internationale des entreprises « *Economica Pax* »

RECO 26

En 2025, l'entreprise ne peut plus se contenter d'être un acteur économique : elle doit devenir un acteur de paix.

Par sa capacité à réunir et faire travailler des individus de cultures et de nationalités différentes, **l'entreprise possède un pouvoir unique de pacification, bien au-delà de la seule création de richesses.** Elle a un véritable rôle à jouer dans l'apaisement des tensions internationales en faisant travailler des populations définies « antagonistes » par l'organe politique.

Si l'entreprise se positionne comme démontrant qu'il est tout à fait possible de travailler avec cette population soi-disant « dangereuse » alors il n'y aura pas de stigmatisation possible.

« Entrepreneuriat diplomatique » : quand la société civile redevient actrice de la diplomatie

Une entreprise ayant plusieurs branches dans des zones de conflits par exemple permet cette capacité de travailler ensemble malgré le narratif politique. En mettant en valeur le fait de développer en particulier sur des projets ciblés entre ces branches, l'entreprise touche au sacré de la dignité humaine et peut parvenir à démontrer qu'il est possible d'avoir de bonnes relations au-delà de ce que pourrait nous faire croire le politique.

La création d'une labellisation internationale « *Economica Pax* » permettra de valoriser ces initiatives et d'encourager les entreprises à jouer pleinement leur rôle de pacificateur. Cette labellisation reconnaîtrait les entreprises qui, par leur gestion multiculturelle et leurs projets d'intelligence collective, contribuent à apaiser les tensions internationales. Et à faire dialoguer des populations telles que Pakistan/Inde, Israël/Palestine, Ukraine/Russie... Elle offrirait une visibilité aux

dirigeants qui osent **sortir du narratif politique pour faire dialoguer des populations censées s'opposer.**

Les bénéfiques sont multiples : stabilité sociale, attractivité pour les jeunes générations en quête de sens, et réduction des risques géopolitiques. Les entreprises, en démontrant qu'elles peuvent travailler avec des populations « stigmatisées », **désamorcent les logiques de conflit et protègent leur propre pérennité.**

Nous appelons donc les institutions européennes et internationales, les représentants politiques et économiques à soutenir cette labellisation, qui ferait de l'entreprise un acteur clé de la paix, au même titre que les États. Il est temps de **reconnaître que l'entreprise, par son pouvoir de rassemblement, peut être un rempart contre la montée des extrémismes et un laboratoire du vivre-ensemble.**

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- La réalité économique peut empêcher les conflits. Une simulation développée par Bloomberg Economics indique **qu'une guerre chinoise contre Taïwan coûterait au monde plus de 10 trillions de dollars au cours de la première année, soit 10,2 % du PIB mondial.** Au vu de ces chiffres, le politique hésite à se lancer dans une guerre coûteuse et « non rentable ».
- L'ouverture au multiculturel par l'entrepreneuriat diplomatique encourage la coopération culturelle pour déconstruire les stéréotypes et les a priori que les uns peuvent avoir sur les autres grâce au travail, un langage commun universel.
- Souvent décriées, les grandes entreprises ont démontré leurs capacités à faire discuter des individus supposés « antagonistes » dans le but d'élaborer des projets d'intelligence collective à grande échelle. La connaissance de chacun a permis de remplacer la peur de l'autre distillée par l'a priori de croyances politiques ou religieuses.
- Les dirigeants d'entreprise ne peuvent plus s'abstraire des grands changements sociétaux et s'extraire des problèmes auxquels l'humanité et la planète font face. L'entreprise a son rôle à jouer comme organe essentiel de paix internationale car si elle ne le fait pas par morale, elle devra le faire par intérêt.



Chez MEET, des équipes binationales mixtes travaillent à trouver des solutions à des problèmes technologiques complexes et appliquent leurs compétences pour créer des projets ayant un impact social direct.

MEET porte un programme novateur de trois ans, élaboré en collaboration avec le MIT (Massachusetts Institute of Technology) où chaque promotion de lycéens prometteurs est composée d'un nombre égal de jeunes hommes et femmes, d'Israéliens et de Palestiniens.

Pour en savoir plus sur MEET



Pour en savoir plus sur « Entrepreneuriat diplomatique » (Le Cercle des économistes)





Retrouvez l'intervention de Martine Jauroyon lors d'un Sommet Benvivo

MARTINE JAUROYON

Directrice des engagements sociétaux et de la raison d'être du groupe Egis
Présidente de la Fondation Egis

Ingénieur géophysicienne avec une spécialisation en océanographie, Martine Jauroyon a commencé sa carrière au sein d'un bureau d'études en ingénierie environnementale. Puis elle a intégré différents cabinets de conseil en management où elle accompagne des Directions générales dans leurs programmes de transformation. En 2006, elle a rejoint le groupe Egis (22 500 collaborateurs dans le monde) où elle a exercé différentes responsabilités au sein de la Direction Générale, dont celle de Directrice Développement Durable et de l'Engagement. Elle a notamment eu en charge le pilotage du plan de transformation ESG climat du Groupe au service de territoires durables, résilients et inclusifs. Elle est aujourd'hui Directrice des engagements sociétaux et de la raison d'être du groupe Egis, cultivant des projets ambitieux en partant du principe que « lorsqu'il y a une volonté, il y a un chemin ». Martine Jauroyon est également Présidente de la Fondation Egis dédiée à la lutte contre le changement climatique et la transition juste, Vice-présidente de Syntec Ingénierie en charge de la stratégie climat et membre du bureau France du Pacte Mondial de l'ONU.



© BECHU Photographie

Team up for climate !

CAS PRATIQUE

Comment inciter la jeunesse à passer concrètement à l'action en matière de lutte contre le changement climatique ?

Pour répondre à cette problématique, la fondation Egis présidée par Martine Jauroyon propose une approche disruptive à travers son challenge international étudiant Team up for climate qui fêtera en 2026 sa 5^e édition et qui a pour thème : « S'adapter et vivre ensemble face aux risques climatiques ». Plutôt que de faire réfléchir des jeunes sur des concepts globaux, le principe se veut concret : il consiste à partir d'une réalité terrain au regard du risque climatique et d'imaginer des solutions opérationnelles avec un impact sociétal pour les populations vivant dans ce territoire. **Plus de 1 300 étudiants d'une centaine de nationalités différentes issus de 80 écoles** ont participé au dispositif l'an dernier.

« Les solutions proposées sont d'une grande diversité : des jardins de pluie imaginés par une équipe népalaise pour lutter contre les inondations urbaines, la mise en œuvre d'une

agriculture durable au Bénin, ou encore un mix de solutions pour lutter contre les poussières toxiques de la mer d'Aral¹ en Ouzbekistan ». Ce qui fait la singularité de ce concours, c'est le parcours de transmission de connaissances et d'apprentissage proposé aux étudiants qui vont bénéficier d'un accompagnement de plusieurs mois sous forme de formation experte, d'outillage et du soutien de mentors, salariés ou retraités Egis. « Ce challenge crée des passerelles entre les générations : nos collaboratrices et collaborateurs d'aujourd'hui et d'hier avec des jeunes qui veulent agir pour leur territoire et, ce faisant, la planète ». Et enfin, parce que le climat n'est pas qu'une affaire technique mais aussi une affaire d'émotion et de récit, la Fondation Egis valorise les projets retenus sous la forme d'expositions photos dans le cadre d'un partenariat avec Photoclimat.

1. Cet espace maritime a presque disparu, remplacé par un désert toxique dangereux qui contamine l'air, l'eau potable et accélère le réchauffement, avec des conséquences sanitaires et agricoles sur un bassin de vie de 3 millions de personnes.



Courbevoie (92),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 27

L'ÉCO-ACTION,
ANTIDOTE À
L'ÉCO-ANXIÉTÉ
DES JEUNES

L'éco-action, antidote à l'éco-anxiété des jeunes

RECO 27

Le terme « éco-anxiété », vulgarisé à partir de l'été 2019 suite à ses deux vagues de canicule, a été renforcé en 2021 par l'étude publiée par The Lancet Planetary Health. Celle-ci a porté sur 10 000 jeunes de 16 à 25 ans et a été réalisée dans 10 pays dont la France.

Elle a démontré que le phénomène touchait psychologiquement les jeunes, **50 % d'entre eux se déclarant « triste, anxieux, coupable ou impuissant » à cause du climat et 75 % jugeant « l'avenir effrayant »**. Un phénomène confirmé par une étude de l'ADEME de 2024.

« L'éco-anxiété très présente chez les jeunes n'est pas une maladie, seulement le symptôme d'une hyper lucidité de leur part face aux risques du réchauffement climatique. Ce phénomène résulte d'un sentiment d'impuissance que l'on peut combattre en donnant à ce public du pouvoir d'agir et en l'intégrant dans un projet de société au cœur de nos territoires. »

Pour Martine Jauroyon, le meilleur antidote à cette situation réside dans « l'éco-action », en offrant à la jeunesse des espaces où elle peut agir. C'est tout le sens de Team up for Climate de la Fondation Egis (lire ci-contre) qui sert de base à cette reco. Laquelle consisterait

à **démultiplier ce type de challenge dans les territoires** grâce à la création d'un réseau national constitué d'entreprises qui co-financeraient et co-encadreraient ces challenges auprès d'établissements d'enseignement supérieur en impliquant les collectivités locales pour ancrer les projets dans des territoires réels. Celui-ci accompagnerait partout en France des projets locaux d'actions de lutte contre le réchauffement climatique et ses conséquences pensés et réalisés par des jeunes, étudiants notamment. La démarche, porteuse de sens mais aussi d'acquisitions de connaissances et de savoir-faire opérationnels, pourrait même être reconnue

par l'enseignement supérieur, certaines grandes écoles valorisant sous la forme d'UV² les implications citoyennes de leurs élèves.

2. Unités de valeurs : modules de formation qui composent un cursus et donnent droit à des crédits lorsqu'ils sont validés.



Les jardins de pluie au Népal

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

Ce n'est pas un hasard si « la santé mentale » a été reconduite comme la Grande Cause Nationale en 2026 après l'avoir déjà été en 2025. Environ 20 % de la population française souffrirait de troubles de santé mentale, avec 27,8 milliards € dépensés en 2023 (dont 8,3 milliards pour les psychotropes), en hausse de 22,5 % depuis 2019. La psychiatrie constitue d'ailleurs le 2^e poste de dépense de l'Assurance Maladie. Si l'éco-anxiété n'est pas classée comme trouble psychiatrique en soi, elle peut alimenter un état dépressif. En soutenant des jeunes à s'inscrire dans une démarche pro-active, positive et localisée, on apporte une réponse préventive concrète. Cette reco a aussi valeur d'exemple pour tous les habitants d'un territoire qui devront s'adapter et vivre avec le changement climatique.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- Les projets doivent impérativement partir des territoires. Il est nécessaire d'écouter ses habitants, d'identifier les risques de vulnérabilité et de proposer des solutions pratiques, concrètes et réalisables.
- L'accompagnement doit être pragmatique. La démarche a besoin « de mentors praticiens » qui savent « faire » mais aussi « faire savoir » dans une logique de réalisation et de transmission afin de donner le moyen aux jeunes formés d'être dans une logique reproductible sur d'autres territoires.
- La démarche se doit d'être pluridisciplinaire afin d'hybrider toutes les compétences et être en capacité de passer de l'idée à la réalisation.
- Les actions réalisées et les projets finalisés doivent être valorisés sous des formes multiples et variées notamment via le levier de l'art, en mettant les jeunes au cœur de cette médiatisation.

Pour en savoir plus sur la Fondation Egis





Retrouvez l'intervention de Sébastien Loustau lors d'un Sommet Benvivo

SÉBASTIEN LOUSTAU

Docteur en mathématiques
Expert en IA et Sciences sociales

Docteur en mathématiques, Sébastien Loustau a commencé sa carrière universitaire comme enseignant et chercheur à l'université. En 2016, Il fonde la startup LumenAI spécialisée dans la conception d'algorithmes de Machine Learning en temps réel et d'architectures Big Data destinées aux entreprises et aux administrations. En 2019, il cofonde l'association IAPAU¹ dont l'ambition est de promouvoir une IA responsable dans le territoire sud-aquitain. Chercheur en mathématiques et titulaire d'une chaire sur l'IA frugale à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA) de 2020 à 2023, Sébastien Loustau illustre la célèbre citation de Rabelais : Science sans conscience n'est que ruine de l'âme.

Preuve en est son premier retour sur les bancs de la faculté pour l'obtention d'une licence de philosophie de 2019 à 2021, suivi d'un Master en sociologie à l'UPPA mention Jeunesse, mobilisation et environnement. Ces compétences dans le domaine des sciences sociales le mènent à conduire une analyse réflexive sur la manière dont les entreprises et les collectivités utilisent l'Intelligence Artificielle au quotidien. Comment profiter des opportunités que l'IA génère sans tomber dans un fantasme où l'automatique grignote l'autonomie ?

Depuis l'année dernière, il est engagé dans le bureau d'études Dsides qui accompagne les entreprises dans les mutations du travail. Son expertise en Intelligence Artificielle et en sciences sociales lui permet d'identifier les leviers et les risques de l'intégration de l'IA dans la société.

1. www.iapau.org

12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES



9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE



Pau (64),

LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 28

Changer d'algorithme pour une IA au service de la robustesse



La chaire GreenAI Uppa

CAS PRATIQUE

« J'ai travaillé pendant 15 ans sur les algorithmes de l'intelligence artificielle et j'en vois les limites. À l'instar de l'IA, aucune technologie n'est neutre et il faut s'interroger sur les mécanismes générés et les dépendances créées. »

Si Sébastien Loustau n'est ni le premier, ni le seul, à exprimer son esprit critique sur le sujet, sa double expertise scientifique sur la question, à la fois technique et politique, mérite qu'on s'y attarde. Il souligne ainsi le hiatus entre « autonomie » et « automatisme » provoqué par l'innovation lorsque celle-ci dépasse l'être humain de ses capacités. Il renvoie ainsi aux études sur l'incidence du GPS sur notre mémoire et notre capacité à nous situer dans l'espace, prenant l'exemple

des chasseurs inuits désormais inféodés à leur GPS alors qu'ils étaient capables jusque dans les années 2000 de se guider en pleine tempête au Groenland.

Les travaux de Sébastien Loustau à l'Université de Pau ont été centrés sur l'intégration de l'intelligence artificielle au service de l'environnement et de la transition

énergétique, en particulier pour répondre aux enjeux de l'Anthropocène. Il a notamment développé, avec son équipe, des partenariats avec des entreprises utilisant le machine learning et le deep learning pour des projets écologiques. Par exemple, il a encadré un projet France 2030 permettant de développer des algorithmes de vision par ordinateurs installés sur des passes à poissons pour mieux observer la biodiversité des rivières au pays Basque.

Changer d'algorithme pour une IA au service de la robustesse

RECO 28 Il recommande d'utiliser les technologies avec parcimonie pour réinventer les interactions entre l'Homme et la machine et « **redonner le pouvoir de penser à l'humain** » à l'heure du tout automatique et de l'IA générative, « **qui génèrent des fantasmes de liberté** ».

« Il faut faire en sorte que les innovations technologiques redonnent du pouvoir aux gens et non l'inverse, dans une logique, non pas de performance immédiate mais, de capacité d'adaptation sur le long terme. »

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Imaginer et développer des projets d'IA qui favorisent la robustesse, la pérennité et l'adaptabilité face aux crises et aux fluctuations déjà présentes et à venir.
- **Remettre en question la recherche obsessionnelle de performance** de l'IA pour proposer à la place des approches hybrides, où la performance n'est plus une fin en soi.
- **Inciter les managers à repenser leurs imaginaires en matière d'IA**, souvent centrés sur la maximisation de la performance à court terme, pour privilégier des IA qui assurent la pérennité et la capacité d'adaptation et de déformation des organisations
- **Ouvrir la voie à une IA collective qui augmente la coopération**, plus encline à valoriser les savoir-faire locaux, la diversité des interactions et la pluralité des compétences. Elle favorise la création d'une économie circulaire, axée sur la durabilité, le réemploi, et la capacité d'affronter les pénuries ou les changements brutaux.

Sébastien Loustau préconise de revoir le rôle de l'IA dans nos sociétés et d'utiliser les nouvelles technologies pour contribuer à restaurer l'interface entre l'Homme et le vivant. « Il faut avant tout admettre que **le monde actuel, linéaire, basé sur l'extraction de ressources et la production de déchets, ne durera pas**. Tous les ingénieurs, climatologues, experts en systémiques sont unanimes : plusieurs points de bascules seront bientôt atteints. »

À partir de ce constat, il n'y a pas vraiment d'autres choix que de changer d'algorithme. **L'IA au service de l'optimisation de critères purement économiques n'a plus aucun sens**. Elle ne fait qu'accélérer l'effondrement en cours, en menant certains États à des dérives totalitaires. Ainsi, ce changement de paradigme, une fois adopté par une minorité suffisante, peut créer des synergies et s'amplifier grâce à la puissance des réseaux. Et pour sensibiliser le public à ce virage anthropologique, il suggère de **montrer de visu et en temps réel l'impact de nos actes sur notre environnement**.

Dans ce cadre, il accompagne les entreprises vers la formalisation de dispositifs sociaux et technologiques concrets dont l'objectif n'est plus l'optimisation de critères souvent simplificateurs, mais l'augmentation des marges de manœuvre permettant de mieux s'adapter aux crises.

Il forme également les entreprises à un usage robuste de l'IA. « Il faut sortir du culte de la performance » – héritage de notre passé – pour s'ouvrir à celui de la « robustesse ». L'IA peut nous aider à résister aux fluctuations à venir, mais pour cela il faut changer de vision. Il propose un changement culturel, ni techno-solutionniste, ni technophobe, posant des questions ouvrant la voie à d'autres usages de l'IA : **comment repenser l'interface Homme - machine pour garder le contrôle ? Comment freiner les boucles d'addictions ou d'escalade généralement engendrées par l'IA ?**



© Eric Traversié pour Packitoo

Pour en savoir plus sur l'association IAPAU





Retrouvez l'intervention de Saïd Hammouche lors d'un Sommet Benvivo

SAÏD HAMMOUCHE

Président-Fondateur
du Groupe Mozaïk RH

Né à Bondy en Seine-Saint-Denis, Saïd Hammouche est un entrepreneur social connu pour son engagement dans la lutte contre les discriminations à l'emploi et la promotion de la diversité dans le monde professionnel. Il est le Président-Fondateur du Groupe Mozaïk RH. Créée en 2007 sous une forme associative, la structure compte aujourd'hui une fondation, une entreprise à mission, un campus et une plateforme digitale.

Spécialisé dans le recrutement inclusif dédié à l'insertion professionnelle des jeunes diplômés issus de quartiers populaires ou de milieux modestes, Mozaïk développe également des programmes d'innovation sociale pour l'inclusion économique.

Un modèle qui réconcilie la performance économique et la performance sociale que Saïd Hammouche promeut sans relâche, notamment au Conseil économique, social et environnemental (CESE) dont il est membre. Chevalier de la Légion d'Honneur et fellow Ashoka, Saïd Hammouche est administrateur dans plusieurs fondations d'entreprises internationales.

10 INÉGALITÉS RÉDUITES



8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



Paris (75),

LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 29

Faire de l'inclusion économique une planification nationale



© Malikdieng

Mozaïk RH, un modèle économique hybride pour lutter contre les discriminations à l'emploi

CAS PRATIQUE

Créée en 2007, l'association Mozaïk RH développe des solutions innovantes pour lutter contre les discriminations à l'emploi des jeunes diplômés des quartiers populaires. En agissant à l'interface entre candidats et employeurs, celle-ci **garantit une égalité de traitement dans les processus de recrutements**, contribuant ainsi à **élargir les viviers des candidats**, à soutenir les politiques publiques et à favoriser l'inclusion par le travail.

Forte de son impact, l'association est devenue le Groupe Mozaïk RH. Son leitmotiv est de **transformer structurellement le marché du travail** pour garantir à chacun un accès plus ouvert et une mobilité plus juste à l'emploi, quelle que soit son origine, son lieu d'habitation ou son parcours.

Le Groupe agit sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'inclusion professionnelle via quatre piliers :

1. une fondation qui interpelle, mobilise et expérimente des programmes innovants¹,
2. une entreprise à mission qui transforme les pratiques RH des organisations,
3. un campus pour révéler le potentiel et améliorer l'employabilité des candidats potentiellement discriminés²
4. une plateforme digitale DiversifiezVosTalents.com pour connecter massivement candidats marginalisés et recruteurs engagés.

Avec 80 collaborateurs repartis en région, plus de **500 emplois créés directement en son sein**,

26 000 placements réalisés et 150 000 professionnels accompagnés depuis sa création, Mozaïk RH a prouvé que l'inclusion économique est un puissant levier de cohésion sociale et de croissance économique responsable. Son **modèle économique hybride** (mécénat, chiffre d'affaires, dons, subventions), à but non lucratif, assure son indépendance, sa capacité d'innovation et garantit la continuité de ses actions.

La donation organise chaque année le Sommet de l'inclusion économique à Bercy.

1. À travers son Sommet annuel de l'inclusion économique en partenariat avec le ministère de l'Économie
2. Via son programme Ambition en partenariat avec France Université et France Travail

Faire de l'inclusion économique une planification nationale

RECO 29

L'inclusion économique désigne l'ensemble des politiques, pratiques et dynamiques visant à garantir à toutes et tous – quelles que soient leurs singularités, leur origine ou leur parcours – un accès réel à l'emploi, à l'entrepreneuriat et à la mobilité

professionnelle. « Elle cherche donc à transformer structurellement le marché du travail pour le rendre accessible à tous contrairement à une politique d'insertion qui vise à accompagner individuellement les personnes déjà exclues vers l'emploi » explique Saïd Hammouche. Ce changement de paradigme implique de répondre d'une part aux besoins de transformation du marché et de **lever d'autre part les freins structurels qui pèsent sur les personnes précaires et/ou discriminées.**

« Transformons structurellement le marché du travail pour le rendre accessible à tous, contrairement à une politique d'insertion qui vise à accompagner individuellement. »

L'inclusion par le travail permet de bâtir un collectif professionnel diversifié, où chacun peut contribuer et progresser. Elle suppose une **ingénierie territoriale du changement** et une démarche volontaire, proactive et systémique des organisations **pour transformer en profondeur les mentalités, les modèles économiques, les processus RH, les pratiques managériales, de recrutement et de formation.** Elle requiert aussi une ambition politique, mobilisant l'action publique à travers **des politiques d'inclusion économiques territorialisées, coordonnées et évaluées.** Le Groupe Mozaïk RH a contribué à l'émergence d'un écosystème capable de produire à la fois des résultats concrets et des changements systémiques durables particulièrement inspirant demandant à être multipliés.

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Lutter contre une discrimination systémique : le taux de chômage des diplômés Bac+2 et plus est de 11,1 % dans les QPV, soit plus du double de celui des diplômés au même niveau dans les quartiers environnants (5 %). Même rapport pour les Bac+5.
- Réduire le chômage longue durée des jeunes des quartiers prioritaires de la ville. **Trois ans après la sortie de formation, 37 % des jeunes issus des QPV sont sans emploi, contre 22 % dans les autres quartiers.** On constate souvent chez ces diplômés une succession de CDD ou d'intérim au début de carrière, des difficultés d'accès à des filières d'excellence en raison d'une moindre valorisation des diplômes, de la faiblesse du réseau, d'une autocensure et de phénomènes discriminatoires (origine, adresse, etc.).
- Faciliter la mobilité et la promotion professionnelle. Beaucoup de diplômés Bac+5, même après obtention d'un emploi, rapportent un plafond de verre, des difficultés à obtenir des postes à responsabilité ou d'encadrement, et un sentiment persistant d'illégitimité dans certains environnements professionnels.
- Sur le plan macro-économique, augmenter le taux d'emploi dans les quartiers prioritaires constitue **un puissant levier économique et un outil de cohésion sociale. Elle réduit en outre la dépendance aux aides sociales et génère de nouveaux contributeurs fiscaux, tout en luttant contre la spirale de la pauvreté intergénérationnelle.**



Sommet de l'inclusion économique

37 %

des jeunes issus des QPV sont sans emploi, contre 22 % dans les autres quartiers, 3 ans après la sortie de formation

Pour en savoir plus sur Mozaïk RH





Retrouvez l'intervention de Sylvain Connangle lors d'un Sommet Benvivo

SYLVAIN CONNANGLE

Directeur d'EHPAD
Professeur affilié à l'EHSP (École des Hautes Études en Santé Publique)

Directeur de l'EHPAD - CRT La Madeleine à Bergerac en Dordogne, Sylvain Connangle assure depuis 20 ans la gestion et le développement de cet établissement qui est devenu un véritable Centre Ressources Territorial, fruit d'une multitude d'innovations sociales. Par ailleurs Président de la Commission Personnes Âgées et Membre du bureau NEXEM qui regroupe 11 000 établissements médico-sociaux et Vice-Président de la Plateforme d'Appui (PTA), il est aussi Professeur affilié à l'EHSP (École des Hautes Études en Santé Publique) depuis plus de 15 ans. Auteur de nombreux ouvrages¹, Sylvain Connangle aborde la question des complexités managériales, la gestion de la démarche qualité ou les missions et managements des équipes en établissement médico-social. Il a également participé à l'écriture du Référentiel Environnemental piloté par l'AFNOR pour permettre aux établissements et services médico-sociaux de participer de façon significative à la baisse des émissions de gaz à effet de serre.

¹. Dont « EHPAD : des espoirs ? », « Missions et management des équipes en établissement pour personnes âgées » et « Gérer la démarche qualité en établissement pour personnes âgées » en collaboration avec Richard Vercauteren - Éditions érés



EHPAD La Madeleine à Bergerac : l'innovation sociale en action

CAS PRATIQUE

Les personnes âgées ont en France le choix entre le maintien à domicile ou le placement dans un EHPAD. Sylvain Connangle a opté en tant que directeur de La Madeleine à Bergerac pour une 3^e voie. Celle-ci consiste à **penser son établissement comme un maillon dans une chaîne de services** afin d'offrir au public concerné un **panel de solutions adaptées** à chaque situation. Cette approche l'a amené depuis près de 20 ans à mettre en place **une kyrielle d'innovations¹** placées sous le sceau de la qualité et de l'efficacité.

Chacune d'entre elles a fait l'objet d'une **expérimentation sur trois ans, évaluée et validée** in fine par les autorités de tutelle. D'autres sont en cours de validation. La mise en œuvre en amont d'un système de mesure de l'outil fonctionnel (SMAF) permet de déterminer l'autonomie des résidents et, avec leur accord, de trouver des alternatives en phase avec leurs attentes et leurs besoins. Lesquelles ont permis à l'EHPAD de se positionner comme un **Centre Ressources Territorial** et de démontrer **preuves à l'appui que l'on peut faire cohabiter sereinement des personnes avec des pathologies très différentes dans un même lieu de vie**. L'établissement,

ouvert sur son territoire, aide en outre les familles à souffler et les résidents à vivre dignement (autonomie, approche non médicamenteuse, contact avec des acteurs du territoire, etc.). La méthode déployée présente aussi l'avantage de **soulager** le personnel et de l'impliquer dans un projet participatif et collectif. L'EHPAD de la Madeleine teste à ce titre une démarche destinée à **lutter contre l'absentéisme** dans le secteur médico-social soutenue par la Carsat.

¹. Maison pour l'autonomie et l'intégration des malades Alzheimer (MAIA), Pôle d'activité et de soins adaptés (PASA) de jour et de nuit, Unité d'Hébergement Renforcée (UHR), accueil temporaire, de jour, de nuit, itinérant, télé médecine, etc.

3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



Bergerac (24),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 30

ENCOURAGER
LES DIRECTEURS
D'ÉTABLISSEMENT
MÉDICO-SOCIAUX
À OSER
S'ENGAGER DANS
L'INNOVATION
SOCIALE



Encourager les directeurs d'établissement médico-sociaux à oser s'engager dans l'innovation sociale

RECO 30

À l'image des actions entreprises par Sylvain Connangle depuis deux décennies, les directeurs d'établissement médico-sociaux sont encouragés à **oser s'engager dans l'innovation sociale en prenant appui sur la démarche de l'EHPAD de la Madeleine**. À savoir être disruptif d'un côté pour faire de ces lieux de vie de véritables centres de ressources ouverts sur le territoire qui mettent **l'humain au cœur du projet**. Et de l'autre faire preuve de rigueur et de méthode en faisant valider par l'ARS et la commission départementale l'efficacité des innovations après une période d'évaluation.

« Je n'hésite pas à parler de performance, un mot tabou dans notre secteur d'activité, qui se concrétise par des bienfaits pour les résidents, les aidants et notre personnel » souligne Sylvain Connangle.

« *Nous, directeurs d'établissements, sommes les premiers acteurs du bien vieillir en France. Nous devons être offensifs et audacieux.* »

« Nous, directeurs d'établissements, sommes les premiers acteurs du bien vieillir en France. Nous devons être offensifs et audacieux en répondant à des appels à projets, en diversifiant nos financements, en **créant des synergies avec les acteurs locaux, en imaginant de nouvelles approches managériales, en privilégiant le travail collaboratif**, etc. » En clair : changer de paradigme en cassant la logique qui consiste à attendre (et parfois subir) les décisions de l'État, mais être au contraire proactif pour faire changer les choses dans le bon sens, quitte à bousculer l'ordre établi.



« Le bourg », espace de rencontres dans l'Unité de vie protégée à l'EHPADH La Madeleine

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Repenser les établissements médico-sociaux comme **des lieux ouverts, en interconnexion avec leur territoire**, afin de créer une interactivité avec les autres acteurs locaux et lutter ainsi contre le fléau de l'isolement social des personnes âgées.
- **Soulager les aidants** grâce à la mise en place au sein de ces établissements de structures de prise en charge temporaires.
- Démontrer que des **approches moins ou non médicamenteuses** - y compris pour des pathologies lourdes - sont possibles, apportant un mieux vivre pour le résident mais aussi son entourage.
- **Lutter contre l'absentéisme** du personnel médico-social très fatigué et souvent démotivé grâce à des innovations sociales auxquelles il participe activement dans une logique de projet.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

Les innovations sociales dans les établissements médicaux sociaux doivent être profitables à l'ensemble des acteurs concernés : l'État représenté par les autorités de tutelle, les résidents, leurs familles, le personnel et les acteurs du territoire.

La démarche mise en œuvre au sein de l'EHPAD de la Madeleine² coche toutes les cases, en sachant que chacune d'elles fait l'objet d'une expérimentation de trois ans avec des évaluations constantes avant validation définitive par l'ARS. Ces dernières doivent donc être prouvées, éprouvées, approuvées.

2. La dernière évaluation de l'EHPAD de la Madeleine par Handéo services, reconnue par l'ARS, en date de mai 2024, a été noté 18/18, niveau de qualité globale A.



POURQUOI ÇA MARCHE

- Notre pays est confronté au vieillissement de sa population, au déficit croissant de sa sécurité sociale, à des difficultés de recrutement de personnel et à des phénomènes de maltraitance dans certains établissements. Le besoin d'innovation sociale est criant, et doit venir des premiers concernés, à savoir les établissements eux-mêmes, en capacité de trouver des solutions de terrain, performantes et bienveillantes, profitables à tous. En poussant ces derniers à s'inscrire dans un processus d'innovation en s'appuyant sur des expériences réussies, un cercle vertueux est possible à mettre en œuvre à l'échelle nationale.



Retrouvez l'intervention de Sylvain Breuzard lors d'un Sommet Benvivo



Retrouvez l'intervention de Thomas Breuzard lors d'un Sommet Benvivo

SYLVAIN BREUZARD

PDG fondateur du groupe Norsys

ET THOMAS BREUZARD

Directeur Permaentreprise du groupe Norsys et co-Président du mouvement B Corp en France

Dans la famille Breuzard, je demande le père, Sylvain. PDG fondateur du groupe Norsys spécialisé dans les services numériques, il est le créateur et le principal animateur de la permaentreprise, un modèle économique inspiré de la permaculture. « J'ai expérimenté et développé ce nouveau mode de développement dans mon entreprise pour me remettre en question en tant que chef d'entreprise et mieux lutter contre la dégradation sociale et environnementale du monde. Aujourd'hui, je m'évertue à le faire connaître au plus grand nombre. » Ancien président national du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise, il est par ailleurs créateur du Réseau Étincelle qui vise à rendre entrepreneurs de leur vie les jeunes en rupture scolaire. Il a présidé par ailleurs le conseil d'administration de Greenpeace France depuis 2011 à 2023.

Son fils, Thomas, lui a emboîté le pas. Après un MBA en commerce international et marketing, Thomas Breuzard a démarré sa carrière dans le conseil en développement durable, prenant tôt conscience des limites de la recherche d'une croissance infinie qui épuise les ressources. Il a accompagné 8 ans durant de grands groupes et des PME dans la définition et la mise en œuvre de leurs stratégies RSE. Cet utopiste pragmatique œuvre désormais chez Norsys en tant que Directeur Permaentreprise. Il a amené le groupe sur la voie de B Corp (label international progressiste et exigeant) et de la société à mission (statut réservé à certaines entreprises dont l'activité à une finalité sociétale) afin de renforcer l'alignement entre son business et son engagement sociétal. Il est également co-Président du mouvement B Corp en France et siège au conseil d'administration du Mouvement Impact France.



© Marylou Maurico

La nature, au Conseil d'Administration du groupe Norsys

CAS PRATIQUE

Norsys est un groupe de services numériques fondé en 1994 qui emploie **700 salariés** et dont le siège se situe dans les Hauts-de-France. Il a été **le premier en Europe continental à attribuer à la nature un siège et un droit de vote avec veto au sein de son conseil d'administration.** Concrètement, cette voix a été attribuée à une personnalité extérieure à l'entreprise, à savoir Frantz Gault, membre de la fondation actionnaire qui contrôle le groupe Norsys qui réfléchit à de nouveaux modèles de gouvernance depuis 2020. Ce dernier se voit par ailleurs consulter pour tout type de projet stratégique susceptible d'avoir un impact environnemental.

Cette mesure pourrait sembler symbolique. Elle est au contraire l'expression matérielle

d'une refonte globale de gouvernance de Norsys qui, dès 2003, a créé une fondation d'entreprise puis, en 2021, une fondation actionnaire qui a publié son premier bilan carbone en 2007.

ISO 26 000 et certifié B Corp, le groupe a également créé un Haut Conseil pour la Nature et a transformé son CSE en un Conseil social économique et nature.

Cette stratégie résulte du choix de Sylvain Breuzard, Président du groupe Norsys. Sa volonté a été d'inscrire son entreprise dans le modèle de développement de la permaentreprise qui réinvente la pensée entrepreneuriale et offre un cadre de transformation pour un modèle d'affaires des entreprises plus robuste et compatible avec l'avènement d'un futur vivable.



Ennevelin (59),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 31

LA PERMA-ENTREPRISE, UN MODÈLE VIABLE POUR UN MONDE VIVABLE



La permaentreprise, un modèle viable pour un monde vivable

RECO 31

Le modèle de permaentreprise a été créé et développé par Sylvain Breuzard, Président du groupe Norsys. Il s'inspire de la permaculture, c'est-à-dire un système de culture intégré et évolutif s'inspirant des écosystèmes naturels. Ce dernier est **convaincu que les entreprises pourraient devenir de puissants leviers pour lutter contre la dégradation sociale et environnementale plutôt que d'y contribuer, voire de l'accélérer.**

La permaentreprise s'articule autour de trois piliers : **prendre soin des humains, préserver la planète et créer des richesses en se fixant des limites et les redistribuer équitablement.** « Ce modèle de développement devient le cœur de la stratégie de l'entreprise, à la croisée des enjeux économiques et sociétaux » souligne son concepteur. Cette vision est loin d'être utopiste.

L'expérience montre en effet que **la permaentreprise génère de l'innovation, de l'engagement et de la performance par son approche disruptive.** De plus, elle aligne le développement de l'entreprise sur le souci des humains et de la planète autour d'une dynamique collective. Mis en œuvre avec succès dans le groupe Norsys, ce modèle inspire et se déploie dans plusieurs centaines d'entreprise grâce aux formations de l'École de la Permaentreprise, créée par Norsys pour transmettre. Les retours d'expériences montrent qu'il **crée de l'enthousiasme, attire les talents et satisfait les clients**, le tout avec un usage sobre des ressources et en renforçant la **robustesse de l'entreprise.**

« Mon objectif, en créant et expérimentant ce nouveau modèle de développement d'entreprise, était de me remettre en question en tant que chef d'entreprise, pour mieux lutter contre la dégradation sociale et environnementale du monde. »

Sylvain Breuzard, Président du groupe Norsys

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- À l'image de la permaculture, la permaentreprise s'appuie sur des piliers vertueux sur le plan social, écologique et sociétal. Elle conduit de fait à **revoir son offre de produits et services à l'aune de nouveaux critères qui poussent à l'innovation.**
- Elle booste l'engagement des salariés et leur implication dans les projets, et fidélise les talents en travaillant sur les "compétences durables". Elle **permet de recruter plus facilement parce que le modèle fait sens.** Une enquête 2023 du groupe Norsys indiquait que 98 % des clients de l'entreprise considéraient que ses salariés étaient plus engagés que ceux de leurs concurrents.
- Le groupe Norsys a reçu, pour son modèle entrepreneurial permaentreprise, l'emblème international « Entreprendre & Réussir / Préservation du patrimoine planétaire et du patrimoine de l'humanité ». Cette distinction lui a été attribuée en 2024 par l'Institut International de Promotion et de Prestige (IIPP), organisation non gouvernementale suisse, fondée en 1963, admise à l'UNESCO depuis 1977 et présente par ses membres dans 81 pays.

POURQUOI ÇA MARCHE

Ce mode de développement économique est en vigueur dans plusieurs dizaines d'entreprises et plusieurs centaines sont en chemin. La permaentreprise a fait ses preuves et répond aux dirigeant(e)s qui sont conscients que le modèle actuel est à bout de souffle et ne peut plus faire face aux défis écologiques et aux inégalités sociales.

Au-delà de ses principes forts, la permaentreprise propose une méthodologie adaptée aux personnes qui sont prêtes à s'engager mais qui ne savent pas comment faire, ainsi qu'à des entreprises de toute taille. Si les chefs d'entreprise et leur écosystème sont les premiers visés, Sylvain et Thomas Breuzard s'appliquent à faire connaître également ce système auprès des étudiants.

Pour en savoir plus sur
La permaentreprise





Retrouvez l'intervention de Thierry Pousson lors d'un Sommet Benvivo

THIERRY POUSSON

Secrétaire Général du lycée de Navarre
Président de l'ACENA

Originaire de Cahors dans le Lot, Thierry Pousson est Secrétaire Général du lycée de Navarre à Saint-Jean-Pied-de-Port. Il a rejoint cet établissement après des études de droit public à l'université de Toulouse et une première expérience professionnelle comme agent comptable dans un lycée de banlieue nord de Paris.

Sensibilisé très jeune aux questions de santé environnementale, il a profité de sa mutation au Pays Basque en 2003 pour travailler avec des petits producteurs locaux dans le cadre d'un projet d'établissement autour de l'alimentation scolaire. Son expertise de la commande publique et l'envie de se lancer dans une aventure collective l'amènent à devenir coordonnateur d'un groupement de service commande publique à l'échelle des Pyrénées-Atlantiques et des Landes.

94 établissements sont aujourd'hui associés à ce groupement dont l'objectif est d'ouvrir massivement les marchés de la restauration scolaire aux produits de qualité, locaux et bio. Devant le succès rencontré et les synergies qui se créent avec d'autres groupements engagés dans la même dynamique, l'initiative s'étend à toute la région Nouvelle-Aquitaine et donne naissance à l'Association des Coordonnateurs des groupements d'achat des EPLE de Nouvelle-Aquitaine (ACENA) dont Thierry Pousson est président. La démarche a été saluée par de nombreux prix, dont celui de la commande publique en 2022 par le magazine Achat Public dans le cadre du salon des Maires.



12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES



3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



Saint-Jean-Pied-de-Port (64),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 32

Déployer le logiciel public qui évalue les denrées de la restauration collective

Une nouvelle façon d'acheter dans la restauration collective

CAS PRATIQUE

ACENA¹ est une structure associative fondée en 2017 qui fédère et organise la **mutualisation des achats alimentaires pour les établissements publics scolaires et assimilés de la région Nouvelle-Aquitaine, favorisant les produits durables, locaux et bio**. Présidée par Thierry Pousson, elle est constituée essentiellement de fonctionnaires bénévoles. Elle regroupe 26 groupements de commande rassemblant plus de **640 adhérents en 2025** (collèges, lycées, lycées agricoles, mairies, EHPAD) et couvre aujourd'hui environ **75 % des établissements scolaires du territoire**. En 2025, son action a permis de passer la barre des **65 millions d'euros de marchés publics** contractualisés.

ACENA vise à rendre les démarches d'achats publics plus responsables, efficaces et solidaires, soutenant notamment la transition écologique par le développement des achats bio et leur relocalisation. Elle propose à cet effet un **guide méthodologique** destiné aux secrétaires généraux des établissements scolaires du secondaire et, plus largement, aux collectivités et acteurs institutionnels, pour les aider à structurer les attendus des

cahiers des charges en termes d'approvisionnements et de normes qualitatives et gustatives. L'association joue également un rôle pédagogique en sensibilisant et accompagnant les élèves sur l'alimentation et les circuits courts en promouvant le « locavorisme » et le « slow food ». Fort de son expérience, Thierry Pousson est également **formateur en marché public pour le rectorat de Bordeaux**.

1. Association des Coordonnateurs des groupements d'achat des EPLE de Nouvelle-Aquitaine

Déployer le logiciel public qui évalue les denrées de la restauration collective

RECO 32

L'association ACENA (lire ci-contre) a développé dans le cadre de son action un **logiciel public reconnu sur le plan technique et scientifique qui évalue la qualité sanitaire et nutritionnelle des offres des candidats aux marchés publics de restauration collective**. D'ores et déjà, quatre régions se sont emparées de cet algorithme totalement indépendant d'intérêt économique et financier. Baptisé « **Occena** », celui-ci **analyse les propositions reçues en fonction de trois critères : l'utilisation d'additifs et leur toxicité, la présence de marqueurs d'ultra-transformation et l'indice nutri-score², pour déterminer une note globale**.

Ce contrôle incite les acteurs de ce secteur d'activité à améliorer leurs réponses aux appels d'offres. Les distributeurs et les grossistes peuvent profiter en outre d'un espace sur l'application Occena pour effectuer des tests³ entre différents fournisseurs et, ainsi, sélectionner les meilleurs produits. De nombreux industriels l'utilisent aussi à leur compte pour améliorer leurs recettes et faire du benchmarking.

À ce jour, **120 millions de repas passent au filtre de cet outil d'analyse qui pousse les candidats à ces marchés à un cercle vertueux**, autrement dit sélectionner des produits plus naturels et plus sains au bénéfice des élèves. « Occena a mobilisé des acteurs politiques, informatiques et scientifiques pour sa réalisation, dont le docteur en génétique et biologie moléculaire Isabelle Farbos, le biophysicien Christophe Lavelle et le docteur Philippe Berthelémy, hépato-gastro-entérologue et spécialiste du microbiote, qui nous accompagnent dans la démarche » explique Thierry Pousson. Tous recommandent de développer l'utilisation de cet outil de référence à l'échelle nationale en allant au-delà de la seule restauration scolaire et l'étendre à tous les types de restauration collective de la commande publique, comme la **restauration hospitalière ou pénitentiaire** par exemple. Une démarche de ce type est d'ailleurs en cours avec la Ville d'Annecy.

2. ACENA travaille en collaboration avec Nutri-score de Santé Publique France

3. L'utilisation d'Occena est gratuite pendant la phase de consultation des entreprises lors d'un marché public, payante sous forme d'abonnement en dehors de ses périodes

« Faisons de la commande publique un outil performant et exemplaire en matière de santé publique, de relocalisation de nos approvisionnements et de souveraineté alimentaire. »



Self du Lycée de Navarre, Saint-Jean-Pied-de-Port

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- S'appuyer sur la commande publique pour flécher des achats responsables dans le domaine de la restauration collective sur des critères objectifs.
- **Faire de la commande publique un outil performant et exemplaire en matière de santé publique**, de relocalisation de nos approvisionnements et de souveraineté alimentaire.
- Le logiciel Occena facilite la rationalisation et la sécurisation du travail d'analyse nutritionnelle et sanitaire, souvent chronophage et sujet à erreur, en fournissant une notation unifiée et transparente sur l'ensemble des groupements de commandes qui l'utilisent.
- Il soutient la mise en œuvre des exigences de la loi EGALIM et contribue à l'amélioration continue de la qualité des repas servis aux élèves.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- Donner du sens à l'action publique, fixer un cap tout en encourageant les agents publics à être au cœur du dispositif
- Privilégier une gouvernance partagée qui associe sur un même plan décideurs et agents du terrain tout au long de la chaîne de décision.
- Dépasser les préjugés, savoir agréger les connaissances et les forces de chacun. Ici, des scientifiques côtoient des hommes politiques, des développeurs informatiques, des chefs cuisines et des techniciens. L'innovation naît de la diversité des approches, de la confrontation des idées et de l'ouverture aux autres.
- Au final, une politique du « laisser faire » qui accompagne et valorise les personnels en partant d'un postulat simple : l'expertise est au cœur de l'action.

POURQUOI ÇA MARCHE

Basée sur le seul critère de l'intérêt général, la démarche d'ACENA qui a donné naissance au logiciel Occena est le fruit d'une action collective soutenue par la région Nouvelle-Aquitaine qui **essaie désormais dans d'autres régions**. Cette action publique décloisonnée, mutualisée représente un poids économique tel qu'elle infléchit la nature des achats effectués pour tendre vers une meilleure qualité sanitaire et nutritive des repas, mais aussi ouvrir ces marchés à des entreprises agricoles et agroalimentaires de proximité. Les collectivités intéressées par cette initiative bénéficient en outre de l'expérience acquise par les protagonistes du projet, concrétisée par un guide méthodologique qu'ACENA transmet à tous ses adhérents.

Pour en savoir plus sur ACENA



ZAHIA ZIOUANI

Cheffe d'orchestre

Zahia Ziouani est née en 1978 à Paris dans une famille d'origine algérienne et fait partie des rares femmes cheffes d'orchestre en France. Très tôt passionnée par la musique classique, elle se forme à la direction d'orchestre auprès du maestro Sergiu Celibidache, notamment à la Schola Cantorum. À seulement 20 ans, elle fonde l'orchestre symphonique Divertimento qu'elle localise volontairement en Seine-Saint Denis dans un double objectif : se donner les moyens d'exprimer son talent et revendiquer un engagement fort en faveur de l'égalité des chances et de l'accès à la culture pour tous, en particulier dans les quartiers populaires et les territoires éloignés de l'offre culturelle. Son histoire a fait l'objet d'un film, Divertimento, sorti en 2022 avec Niels Arestrup et Oulaya Amamra. L'orchestre qu'elle dirige toujours réunit environ 70 musiciens et décline des actions d'envergure, tant sur le plan artistique que social. Il a notamment marqué les Jeux de Paris 2024 lors de la cérémonie de clôture au Stade de France et lors de temps forts liés à la flamme olympique et paralympique.

En plus de sa saison avec Divertimento, Zahia Ziouani est régulièrement invitée dans de grandes salles et événements où elle dirige des formations de premier plan en France et à l'étranger (Europe, Afrique du Nord, Moyen Orient, Australie, Hong Kong...).



© Patrick Fouque

10

INÉGALITÉS
RÉDUITES



Pantin (93),

LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 33

**ASSUJETTIR LES
SUBVENTIONS
CULTURELLES
À DES ACTIONS
DE TERRAIN À
VOCATION SOCIALE**

L'engagement social de l'orchestre Divertimento

CAS PRATIQUE

Créé et dirigé par Zahia Zouani, l'orchestre Divertimento porte depuis sa création en 1998 un **ADN d'excellence artistique et d'engagement social**, concrétisé chaque année par des dizaines de représentations à vocation sociétale. Zahia Ziouani **amène tout d'abord la musique symphonique dans des lieux non conventionnels pour toucher une grande diversité de personnes**, comme dans l'**univers carcéral** ou des **établissements de santé**. Elle s'attelle par ailleurs à faire découvrir son art à des publics éloignés de la musique classique grâce à des ateliers originaux. Ses concerts éducatifs ou participatifs permettent ainsi à des enfants, des adolescents et des adultes de s'initier à la pratique musicale,

une approche renforcée par l'Académie Divertimento, lieu de développement artistique des jeunes musiciens en formation favorisant l'acquisition de nouvelles compétences. Depuis 2010, Divertimento enracine durablement la musique classique au sein des territoires grâce à sa **dizaine de résidences par an**. D'une durée minimale de 3 ans, ces dernières permettent à l'orchestre de mettre en œuvre des projets adaptés à chaque territoire. **Chaque saison, près de 9 000 personnes bénéficient de ces résidences, dont 6 300 en quartier prioritaire de la ville (QPV).**

Assujettir les subventions culturelles à des actions de terrain à vocation sociale

RECO 33

L'orchestre Divertimento consacre 50% de son budget à des actions sociales, une pratique qui détonne totalement dans l'univers de la musique classique et, plus largement, dans celui des milieux culturels. Fort de ce constat, Zahia Ziouani estime que le financement public des actions culturelles devrait être assujéti à des engagements citoyens, notamment auprès des populations empêchées. Sur le même modèle que les « éco-conditionnalités » (intégration de critères écologiques dans l'attribution de soutiens financiers des collectivités), la cheffe d'orchestre suggère de mettre sur pied « des socio-conditionnalités » à l'obtention de subsides dans le domaine culturel. Zahia Ziouani estime que la mesure serait gagnante pour tout le monde.

« Lorsque nous mettons en œuvre un projet avec une collectivité, tout le monde se réunit autour de la table. Nous apprenons les uns les autres au service d'une cause commune qui a du sens puisqu'elle montre que ces territoires et ces publics peuvent réussir au même titre que les autres. »

« Cette disposition permettrait à des personnes qui n'en ont jamais eu les moyens de découvrir et même s'initier à des disciplines artistiques dont elles estiment à tort qu'elles ne sont pas pour elles et ainsi lutter contre cette autocensure pernicieuse. » Elle donnerait ainsi l'occasion au monde culturel – critiqué parfois pour son entre-soi – de s'ouvrir à de nouvelles approches artistiques, de se confronter à d'autres publics, de susciter des vocations et de les accompagner. Enfin, dans le contexte économique actuel marqué par un désengagement financier des pouvoirs publics, cette reco permettrait de sanctuariser des budgets culturels en leur apportant une dimension artistique et sociale.

POURQUOI ÇA MARCHE

De nombreux publics et territoires n'ont jamais accès à certaines disciplines artistiques aujourd'hui en France. Zahia Ziouani a été à ce titre totalement novatrice en créant Divertimento, rendant ainsi populaire « la culture savante », en l'occurrence la musique classique. Si la jeune cheffe d'orchestre a réussi ce pari seule ou presque à l'âge de 20 ans depuis la Seine-Saint-Denis, tous les acteurs culturels sont donc potentiellement capables de le faire, pour peu qu'ils fassent preuve d'engagement social et sociétal.

La cheffe d'orchestre ne voit pas dans sa reco une contrainte, mais une opportunité : celle de vivre des expériences d'une grande richesse de sens, à commencer par le travail en commun avec les acteurs de la vie locale. « Lorsque nous mettons en œuvre un projet avec une collectivité, tout le monde se réunit autour de la table : les élus, les artistes, les éducateurs et habitants du quartier, la police, etc. Nous apprenons les uns les autres au service d'une cause commune qui a du sens puisqu'elle montre que ces territoires et ces publics peuvent réussir au même titre que les autres. » CQFD.



© Divertimento - Silenzio

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- **Casser l'image élitiste de certaines disciplines artistiques** en permettant à des publics empêchés socialement, géographiquement ou culturellement, de les découvrir
- **Apporter plus de justice sociale dans l'accès à la culture.** Une personne sur dix en France est totalement coupée de la culture (y compris d'activités aussi accessibles que le cinéma par exemple). Parmi elles, on retrouve une sur-représentation de personnes peu ou pas diplômées et avec des revenus faibles ou très faibles
- Créer, à l'image de Divertimento, de nouvelles approches artistiques, notamment en se produisant dans des quartiers prioritaires de la ville ou des zones rurales et **créer un vrai dialogue avec leurs populations au-delà d'une « simple » représentation**, concert ou spectacle. Par cette action de terrain, l'orchestre donne à des jeunes le goût de la musique, mais aussi de s'inscrire dans un processus vertueux d'apprentissage, d'effort, de rigueur et - in fine - de réussite
- Pousser les acteurs culturels à associer une dimension culturelle et sociale dans le cadre de projets soutenus financièrement par les pouvoirs publics tout en leur donnant les moyens de conserver leur exigence artistique

Pour en savoir plus sur l'Orchestre du divertimento





Retrouvez l'intervention d'Alexandre Bellangé lors d'un Sommet Benvido

ALEXANDRE BELLANGÉ

Président Fondateur

Entrepreneur bordelais engagé, Alexandre Bellangé a métamorphosé le modèle de l'entreprise familiale Belco en 2014, en passant d'un négoce traditionnel de café à une organisation plus vertueuse fondée sur trois piliers : la qualité, la traçabilité et la transparence. Cette stratégie s'est concrétisée par la création d'une première agence en Éthiopie, au plus près des caféiers pour un sourcing de café direct, traçable et durable. D'autres ont vu le jour depuis, au Salvador, en Colombie, et en Ouganda. Belco s'appuie sur une organisation multi-locale pour accompagner les filières sur le terrain. À la tête d'une entreprise de 90 salariés, celle-ci est entièrement tournée vers le développement de filières durables et engagées pour l'agroforesterie et la transition agroécologique. Pour aller au bout de sa logique éthique, Alexandre Bellangé et son équipe se sont intéressés dès 2018 au transport à la voile de ses cafés, un dispositif opérationnel depuis 2020 et aujourd'hui systématisé (80 % des importations). Cette innovation assure ainsi à Belco une approche durable d'un bout à l'autre de sa chaîne de valeurs.

13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES



12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES



Mérignac (33),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 34

Intégrer un transport responsable dans une chaîne de valeurs éthique



Les vertus du transport à la voile

CAS PRATIQUE

« En 2018, nous avons pris conscience de la nécessité d'aller au bout de notre engagement de qualité, de traçabilité et de transparence en capitalisant sur le mode d'acheminement le plus vertueux possible de notre café, à savoir le transport à la voile. » Une décision stratégique dont se félicite Alexandre Bellangé puisque ce moyen de locomotion réussit l'équation complexe d'être particulièrement efficace d'un point de vue logistique, bénéfique en termes de qualité et, bien évidemment, performant sur le plan environnemental. « Nous avons réduit tout d'abord notre temps de transport par deux car les bateaux utilisés vont directement aux quais de chargements et de déchargements, évitant ainsi un passage obligé par des ports internationaux congestionnés où l'on doit attendre des jours et des jours pour récupérer nos

marchandises. De plus, on évite ainsi de longues attentes en plein soleil dans des containers surchauffés qui altèrent la qualité intrinsèque du café. » Quant à la dimension responsable de ce mode de transport, elle parle d'elle-même puisque la réduction de CO₂ est de 90 % par rapport au fret maritime classique, lequel est aussi connu pour perturber les écosystèmes marins et les polluer. Reste un dernier point qu'Alexandre Bellangé n'élude pas : son coût. « Aujourd'hui, le transport à la voile génère un surcoût de l'ordre de 15 cts par paquet de café de 250 grammes, soit une hausse de 2 à 3 % pour le consommateur. Les clients qui partagent nos valeurs et nos convictions acceptent d'autant mieux cette petite augmentation que ce moyen de transport suscite un imaginaire très positif, rendant notre action et nos produits désirables. »

Intégrer un transport responsable dans une chaîne de valeurs éthique

RECO 34

« À partir du moment où une entreprise importe ou exporte des produits agroalimentaires et qu'elle s'interroge sur l'avenir du modèle agricole, elle doit se poser la question d'un transport responsable. » Alexandre Bellangé exprime ainsi le constat qui a été le sien à la fin des années 2010 alors que les tensions sur le pétrole et le gaz étaient déjà dans les tuyaux. Son analyse a conduit sa société Belco à devenir le symbole d'une filière café qui **s'adapte à son futur en capitalisant sur le transport à la voile** de son café plutôt que par le fret maritime classique. « **Le transport constitue le dernier maillon d'une chaîne de valeurs.** Nous, nous avons travaillé toute la partie amont dans une démarche d'accompagnement de producteurs locaux en Amérique du Sud et en Afrique. Il n'était plus possible de continuer à acheminer nos produits via un transport maritime qui ne soit pas responsable. » En partant de son exemple, le dirigeant élargit la problématique à tous les secteurs agroalimentaires et, plus largement, à toutes les entreprises désormais soumises à deux enjeux : **trouver une alternative au transport à base d'énergies fossiles pour réduire leur empreinte carbone et prouver en toute transparence**

leur engagement pour une économie durable. Chaque cas étant particulier, difficile de proposer une solution type. Mais Alexandre Bellangé évoque un mode d'emploi expérimenté avec succès pour son activité. « Un transport responsable qui s'avère plus coûteux doit être contrebalancé par une recette directe ou indirecte. À ce titre, il faut chercher à le rendre désirable car si cela se traduit par une augmentation du prix de vente de votre produit, il faut que le consommateur l'accepte. Pour ce qui nous concerne, nos transports à la voile renforcent **la confiance de nos clients sur la véracité de notre démarche et s'accompagnent d'une image très positive.** Elle colle parfaitement à celle de notre café, à la fois de qualité et respectueux de l'environnement et de celles et ceux qui le produisent. »

« À partir du moment où une entreprise importe ou exporte des produits agroalimentaires et qu'elle s'interroge sur l'avenir du modèle agricole, elle doit se poser la question d'un transport responsable. »

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- La démarche de Belco pour une filière de production éthique d'un bout à l'autre de sa chaîne de valeur a du sens car le café pourrait devenir à terme un produit de luxe. 50 % des surfaces cultivables d'Arabica sont amenées à disparaître d'ici 2050 et l'âge moyen des producteurs de café dans le monde atteint 55 ans. Cette situation nécessite à la fois des démarches d'agroforesterie et de formation sur les lieux de production.
- Le fret de marchandises représente environ 15 % des émissions mondiales de GES, dont 3 % pour le fret maritime. Ce mode de transport contribue aussi à la pollution de l'air par les oxydes d'azote, le dioxyde de soufre et les particules fines.
- Au-delà de ses performances environnementales, le transport à la voile devrait devenir de plus en plus compétitif avec la hausse du prix des carburants d'une part et les contraintes réglementaires, notamment européennes. Les cargos à voile modernes visent souvent des trajets directs et plus courts, avec moins d'escales et l'utilisation de ports secondaires. En plus de leur sobriété, ils peuvent donc s'avérer aussi, voire plus, rapides sur le plan logistique que le fret classique dans une logique « de porte à porte ».



© Ronan Gladu-TWOT

Bateau Anémos



Retrouvez les interventions de Cyril Gayssot lors des Sommets Benvivo

CYRIL GAYSSOT

Co-Fondateur de FMS et FMS2i

Après un accident de la vie survenu lors d'un job d'été en intérim qui lui a laissé des séquelles post-traumatiques, Cyril Gayssot a bénéficié d'un contrat aidé « emploi jeune » en tant qu'aide-éducateur dans un collège grâce au soutien de France Travail et le Conseil Régional d'Aquitaine l'a aidé à reprendre ses études. Ces premières expériences l'ont confronté aux défis du marché du travail, alternant périodes de chômage et CDD. C'est au fil de rencontres inspirantes qu'il a repris ses études, trouvant enfin sa voie. En 2008, avec Fabrice Abadia, il a cofondé l'Entreprise Adaptée & Solidaire FMS (FaCylities Multi Services) dans les Landes. Avec un effectif de 5 salariés au départ, l'entreprise agréée Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) est devenue une belle ETI de 1050 salariés et contribue activement à l'inclusion et au dynamisme de plusieurs territoires via ses 12 sites. En 2020, il a cofondé FMS2i, une Entreprise Adaptée de Travail Temporaire (EATT) qui accompagne les personnes en situation de handicap.

Parallèlement, Cyril Gayssot mène des activités de bénévole et de citoyen engagé. Il est Conseiller Départemental des Landes et Président de l'agence Landes Attractivité. Il a aussi, par le passé, présidé l'Union Nationale des Entreprises Adaptées (UNEA).



L'aventure sociale et entrepreneuriale de FMS (FaCylities Multi Services)

CAS PRATIQUE

En 2008, Cyril Gayssot et Fabrice Abadia fondent FMS, une entreprise solidaire d'utilité sociale alliant impact social et performance économique. Cette ESS, véritable incubateur de talents, a trois raisons d'être : **créer de l'emploi durable à l'attention des personnes en situation de handicap et éloignées de l'emploi, garantir une totale satisfaction aux exigences de ses clients et favoriser la réalisation des projets professionnels des salariés au sein de l'entreprise elle-même ou vers d'autres employeurs publics ou privés.**

18 ans plus tard, FMS emploie 1 050 personnes, dont 65 % en situation de handicap. L'entreprise se distingue par sa capacité à former ses équipes, des débutants aux experts, dans des domaines pointus comme le développement digital, les solutions SaaS ou la data analytics. Acteur majeur du PLM¹ dans l'aéronautique, FMS démontre que performance et inclusion peuvent non seulement coexister, mais se renforcer mutuellement.

L'aventure réussie de FMS prouve par les faits et les chiffres qu'il ne s'agit pas d'un idéal abstrait mais bel et bien

d'une nouvelle voie. Ainsi, un salarié en alternance devient quasi-DG à 34 ans, un autre, pris en stage, voit son doctorat financé. L'entreprise a préparé aussi sa transmission en intégrant progressivement les futurs repreneurs (managers historiques, jeunes formés en interne) dans la gouvernance. Les dirigeants montrent enfin l'exemple en s'impliquant personnellement dans des causes sociales, renforçant l'adhésion des équipes à une mission commune : **donner du sens à leur entreprise.**

1. Product Lifecycle Management, autrement dit une solution de gestion du cycle de vie des produits pour l'industrie, de l'idée à la livraison.



Saint-Geours-de-Maremne (40), LA OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 35

Intégrer la joie comme indicateur de performance à part entière

Intégrer la joie comme indicateur de performance à part entière

RECO 35



Depuis plusieurs années, FMS a mis en place un BAPA (Bilan d'Aptitudes Professionnelles Annuel) réalisé de manière trimestrielle, obligatoire, et a transformé ce suivi formel entre le collaborateur et son manager en un véritable échange de progrès qui allie performance, sens et bien-être au travail. Ce moment privilégié de dialogue aborde l'engagement, la satisfaction, les réussites et les besoins éventuels. Il permet de donner et recevoir des feedbacks constructifs, de reconnaître le travail accompli et d'accompagner le développement de chacun.

Au-delà du bilan comptable, FMS intègre « la joie » comme indicateurs de performance à part entière. Restait à le mesurer objectivement.

En 2026, Cyril Gayssot a décidé de co-construire un baromètre unique et inspirant, mesurant la joie dans

l'entreprise avec l'ambition qu'il soit déployable aux entreprises adaptées et au-delà. Il s'appuie

sur deux piliers fondamentaux. Le premier, garantir une démarche inclusive, participative avec une communication adaptée pour mobiliser les différentes parties prenantes : direction, managers et collaborateurs. Le second, veiller au bien-être des participants et instaurer un climat de confiance dans la démarche d'évaluation : anonymat des répondants, confidentialité des données.

La méthodologie s'appuie sur des questions de contextualisation du travail permettant de distinguer le ressenti du jour des conditions réelles de travail. L'ambition est claire : faire de la mesure de la joie, dès aujourd'hui portée par des interactions humaines structurées, un outil de pilotage des conditions réelles de travail intégré aux opérations du quotidien.

Cette démarche vise ainsi à améliorer en continu les conditions collectives dans lesquelles le travail est réalisé, en créant les conditions d'un travail qui fait sens, utile et respectueux, au sein duquel la joie peut émerger comme signe d'un accroissement de la capacité d'agir des personnes.

« L'hospitalité et la joie : ce sont ces valeurs qui nous ont permis de créer les conditions de ce développement formidable. »

POURQUOI ÇA MARCHE

L'entrepreneur social répond aujourd'hui à deux injonctions qui semblaient hier encore contradictoires. Celles d'associer la création de richesse économique via un projet d'entreprise et offrir à chaque salarié le moyen de s'épanouir dans une logique vertueuse. Cette attente forte du marché se vérifie dans les sondages : 71 % des salariés dans le monde attendent aujourd'hui de leur employeur un impact positif¹ et 74 % des consommateurs français recommanderaient une entreprise engagée en RSE plutôt qu'une autre². Un jeune sur deux déclare souhaiter créer son entreprise à court ou moyen terme avec un pic à 54 % parmi la jeunesse issue des quartiers prioritaires de la ville³, dont une très grande majorité aspire à une activité porteuse d'une utilité sociétale avérée. Le croisement de ces données pousse à voir dans l'entrepreneur social le héraut de l'économie de demain et, peut-être aussi, son héros...

1. Enquête Audencia/jobs_that_makesense / OQVT

2. Enquête Colibri

3. Sondage OpinionWay pour France Active

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- **Transformer la fragilité en force** : parce que ce qui paraît vulnérable peut devenir le socle des plus belles réussites collectives.
- **Accueillir les parcours atypiques** : car chaque trajectoire singulière enrichit le collectif et ouvre des chemins inattendus vers l'innovation.
- **Investir dans le capital humain et les compétences** : le plus précocement possible, c'est faire le pari de la créativité, de la sensibilité et des savoir-faire de chaque être humain pour les transformer en action entrepreneuriale et en réussite partagée.
- **Allier exigence et bienveillance** : car l'une pousse à se dépasser, tandis que l'autre donne la confiance nécessaire pour oser.
- **S'ancrer dans un territoire vivant** : une entreprise ne se construit pas seule, mais avec son écosystème, qui lui apporte force, sens et légitimité.
- **Mesurer la variation de la joie entre l'entrée et la sortie de la journée de travail**, afin d'observer ce que le travail produit concrètement sur les personnes car si une entreprise se juge dans ses comptes, elle se vit dans l'épanouissement quotidien des femmes et des hommes qui la font grandir.



Retrouvez
l'intervention de
Karine Massonnie
lors d'un Sommet
Benvivo

KARINE MASSONNIE

Anthropologue

Fondatrice de Terres Indigènes

Anthropologue spécialisée en développement durable et en savoirs autochtones, Karine Massonnie se consacre depuis plus de 30 ans à des recherches de terrain immersives auprès de peuples Premiers à travers le monde, de l'Asie du Sud-Est aux territoires arctiques de Laponie, en passant par la France et les montagnes corses. Elle y explore les relations au Vivant des communautés autochtones, leurs racines identitaires, leurs modes de vie et fonctionnement en communautés durables, leurs modes de transmission et résilience, développant une compréhension fine des modèles culturels capables de maintenir des équilibres durables entre humain, économie et environnement.

Aujourd'hui, Karine Massonnie intervient comme anthropologue, coach et conférencière auprès de dirigeants, comités exécutifs et institutions confrontés à des transformations systémiques majeures. Accompagnatrice en transformation des modèles de leadership, son travail de recherche anthropologique consiste à identifier et traduire des modèles de relation au Vivant et des savoirs ancestraux éprouvés afin d'inspirer des transitions concrètes pour un développement durable dans nos sociétés.

17 PARTENARIATS
POUR
LA RÉALISATION
DES OBJECTIFS



Montpellier (34),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 36

Créer des "laboratoires territoriaux du Vivant"



Terres Indigènes : des séminaires immersifs stratégiques

CAS PRATIQUE

Karine Massonnie développe des séminaires immersifs qui allient anthropologie et transformation du leadership. Destinés aux dirigeants, managers et collaborateurs, ils consistent à **s'inspirer des écosystèmes autochtones pour incarner un leadership capable de transformer les systèmes de manière régénérative et durable.**

Dénommés Terres Indigènes, ces rendez-vous « expérientiels » combinent immersion en milieux naturels et territoires autochtones, anthropologie avec des pratiques inspirées des cultures autochtones, espaces de réflexion stratégique collectifs et transposition directe des modèles autochtones aux pratiques de l'entreprise.

Celle-ci devient « tribu » avec un groupe de femmes et d'hommes qui évoluent « hors les murs » à travers la marche en milieux naturels, la relation au vivant sous toutes ses formes, des rencontres avec les peuples autochtones et des expériences culturelles. La nature et les peuples Indigènes deviennent dès lors « miroirs » à l'évolution individuelle et collective.

À travers ses séminaires immersifs expérientiels, Karine Massonnie invite les entreprises conscientes d'un besoin de changement et qui souhaitent s'engager dans une démarche régénérative durable, citant deux exemples concrets : la stimulation des sens avant de décider comme le font des éleveurs de rennes Sami en Laponie ou le leadership partagé et tournant comme le font des chasseurs-cueilleurs du peuple San dans le désert du Kalahari au Botswana.

Créer des “laboratoires territoriaux du Vivant”

RECO 36

Forte de sa formation et de son expérience, Karine Massonnie recommande la **création de laboratoires territoriaux qui expérimenteraient de nouvelles relations au vivant inspirés des savoirs autochtones et des sciences écologiques, pour transformer durablement nos territoires.**

Ces espaces collaboratifs reposeraient sur une gouvernance multi-acteurs, croisant des expertises complémentaires au service de la préservation du vivant dans les territoires et les organisations : anthropologues, ethnologues, représentants de peuples autochtones, écologues, biologistes, géographes, architectes, ingénieurs et juristes environnementaux. L’ancrage territorial serait représenté par les collectivités locales, des acteurs économiques, des habitants et usagers du territoire ainsi que des étudiants et jeunes chercheurs.

« *Inspirons-nous des savoirs autochtones pour réinventer nos modèles et transformer durablement nos territoires et nos entreprises.* »

Véritable « bouillon de cultures », ces laboratoires territoriaux du vivant auront pour vocation de **tester des pratiques inspirées des savoirs traditionnels autochtones, d’adapter ces pratiques aux contextes locaux et de penser et d’agir de façon transgénérationnelle.**



Les rennes du peuple Sami en Laponie / Les chasseurs-cueilleurs du peuple San dans le désert du Kalahari au Botswana

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

Les Laboratoires Territoriaux du Vivant s’inscriront comme accélérateurs de transformation territoriale. Ils sont des **espaces d’innovation systémique qui permettront de renforcer la résilience des territoires** en connectant les savoirs scientifiques et les savoirs traditionnels, en valorisant des connaissances souvent marginalisées et en enrichissant les approches contemporaines par d’autres formes d’intelligence. Ils développeront ainsi des dynamiques collectives solides pour une meilleure compréhension des écosystèmes.

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- Un ancrage territorial fort : chaque laboratoire territorial du Vivant est incarné dans un territoire réel, avec des enjeux concrets.
- Une gouvernance hybride et partagée : Il s’agit de réunir et faire coopérer des savoirs autochtones, des scientifiques, des acteurs économiques, sociaux et environnementaux, et des collectivités.
- Une logique d’expérimentation continue sur du temps long : observer, tester, ajuster et transmettre. Il s’agit de fonctionner comme un écosystème vivant, adaptable, interconnecté et évolutif, pour produire des résultats concrets rapidement.
- Garantir une continuité dans la recherche-terrain anthropologique auprès de divers peuples autochtones.

POURQUOI ÇA MARCHE

Crise écologique, crise sociétale, crise économique... Cette reco répond à une urgence systémique qui nécessite de nouveaux modèles opérationnels. Les savoirs écologiques autochtones, reconnus par l’UNESCO et la Plateforme Intergouvernementale sur la Biodiversité et les Services Ecosystémiques (IPBES), apportent des solutions éprouvées pour vivre dans les limites écologiques. La force de ce projet est de croiser des connaissances complémentaires et de placer tous les acteurs sur un pied d’égalité en partant des territoires et de leurs acteurs, dans une logique de co-construction, permettant un engagement direct. Le modèle peut être déployé selon les particularités de chaque bassin de vie, des territoires ruraux aux zones littorales en passant par les parcs naturels.

CHARLOTTE JOURDAN

Fondatrice Des Millions d'Autres,
Déléguée générale ACS Capdroits

Médaillée de l'Ordre national du Mérite, Charlotte Jourdan a fait des épreuves de vie traversées le socle de son engagement au service de l'intérêt général. Mère d'un enfant diagnostiqué « autiste sévère non verbal » à l'âge de deux ans, elle met entre parenthèses une carrière de cadre supérieure, notamment au sein du groupe Nestlé, pour assumer pleinement un rôle d'aidante. Cette expérience fondatrice constitue le point d'ancrage d'un engagement durable, à la croisée des enjeux sociaux, économiques et politiques.

Elle est aujourd'hui fondatrice et directrice de l'association d'intérêt général Des Millions d'Autres, dont l'ambition est de produire un changement systémique en matière d'inégalités de destin. Son action repose sur des campagnes d'influence stratégique sur la question de l'aidance, visant à transformer les politiques publiques et les pratiques, en mobilisant décideurs politiques, administrations, entreprises et grand public.

Depuis fin 2025, elle exerce également les fonctions de déléguée générale de l'ACS Capdroits, démarche de recherche scientifique et citoyenne dédiée aux droits humains des personnes en situation de vulnérabilité, en collaboration avec le CNRS.



De savoir oblige

CAS PRATIQUE

Si une personne en France incarne pleinement la réalité de l'aidance, dans ses exigences comme dans ses épreuves, c'est Charlotte Jourdan. À 30 ans, elle choisit de faire face au diagnostic d'autisme sévère non verbal posé en 2008 sur l'un de ses jumeaux, Arthur, alors âgé de deux ans. Devenant aidante à temps plein, elle fonde une première association pour la reconnaissance des méthodes comportementales et l'inclusion scolaire des enfants autistes, tout en accompagnant Arthur dans ses apprentissages et en préservant l'équilibre de son frère jumeau.

En 2009, elle participe à la création de la « Classe Soleil », classe expérimentale au sein d'une école ordinaire en région parisienne. Arthur, alors sans langage fonctionnel, y progresse grâce à une communication fondée sur l'image. À 10 ans, un bilan

médical conclut à une sortie du spectre autistique, lui permettant d'intégrer un parcours classique. **Ce dispositif compte aujourd'hui 450 classes sur le territoire, prises en charge par l'État sous le nom d'UMA (Unité Maternelle Autiste).** Ces années d'épreuve auront cependant raison du couple parental, qui se sépare.

En 2022, Charlotte fonde l'association Des Millions d'Autres en faveur des aidants. La même année, Arthur est victime d'un AVC hémorragique engageant son pronostic vital, tandis que Jules sombre dans une dépression sévère. Grâce à une mobilisation familiale et médicale, tous deux se rétablissent pleinement. Aujourd'hui, ses deux fils sont étudiants, sportifs et épanouis.

Parallèlement, **Charlotte contribue aux travaux législatifs sur les aidants, notamment via une étude sur l'impact des pathologies sur la vie professionnelle des parents, présentée aux parlementaires et ayant participé à l'élaboration de la loi n°2023-622 facilitant le télétravail pour les parents aidants.**

17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS



10 INÉGALITÉS RÉDUITES



Bordeaux (33),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 37

UN PLAN DE
MOBILISATION
NATIONAL
POUR LES
AIDANTS

Un plan de mobilisation national pour les aidants

RECO 37

Véritable « bombe sociale à retardement », la problématique des aidants émerge depuis de nombreuses années avec une projection de 17 millions de personnes concernées à échéance 2030¹. Le plan proposé par Des Millions D'Autres consiste à réunir l'ensemble des acteurs liés à l'aide pour construire collectivement une solution nationale, quelle que soit la situation des aidantes et aidants : jeunes, actifs, indépendants ou inactifs.

Parmi les axes de travail préconisés, figurent la création d'un ou des statuts des aidants, une politique RH structurée et inclusive pour adapter les environnements professionnels à cette situation, la valorisation des compétences aidantes ou encore la création d'une IA générative et d'outils numériques pour répondre et soutenir le besoin administratif lourd et changeant.

1. Projection INSEE et rapport OCIRP 2024 sur l'évolution de la démographie des aidants en lien avec le vieillissement de la population.



Arthur en classe

« Reconnaître les 11 millions d'aidants, c'est renforcer l'économie, protéger l'emploi, préserver la santé et consolider la société. »

La reco s'appuie sur un document très structuré qui expose précisément la méthode de travail, de la composition détaillée des acteurs concernés aux réunions de travail organisées. Ce plan détaille les livrables attendus, planifie les actions, détermine le budget, rendant ce document de travail immédiatement opérationnel. Il fixe en outre une échéance, avec une restitution publique en 2027. Ce plan offre un formidable moyen pour passer des injonctions à l'action sur un sujet de société explosif !

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

EMPLOI

Enjeu : perte de productivité et désorganisation des entreprises

- 20 % des salariés sont aidants, soit **4,4 à 5 millions de personnes**
- Coût estimé pour les entreprises : **31 milliards d'euros par an**
- Jusqu'à **1 600 € par salarié aidant/an** liés à l'absentéisme et désengagement
- 61 % des aidants sont en activité professionnelle
- Réduction du temps de travail, renoncements de carrière, sorties d'emploi

Gains attendus :

- Réduction des coûts invisibles + amélioration de la productivité et de l'engagement
- Maintien dans l'emploi
- Préservation des cotisations sociales
- Réduction des coûts liés au chômage et à l'inactivité

SANTÉ

Enjeu : dégradation de la santé des aidants et coûts associés

- Les aidants consacrent en moyenne **20 heures par semaine** à leur proche
- Risques élevés d'épuisement physique et psychique
- Impact direct sur les arrêts maladie et les dépenses de santé

Gain attendu :

- Baisse des arrêts maladie + réduction des dépenses de santé publique

PROTECTION SOCIALE

Enjeu : un risque aujourd'hui non structuré

- Contribution des aidants estimée à **173 milliards d'euros/an**
- Soit une part significative de la solidarité nationale assumée sans cadre

Gains attendus :

- Meilleure lisibilité des dispositifs
- Optimisation des dépenses publiques
- Effet levier avec les acteurs privés (prévoyance, mutuelles)

FAMILLE

Enjeu : précarisation des ménages

- 20 heures d'aide hebdomadaire non rémunérée = équivalent temps partiel
- 58 % des aidants sont des femmes > accentuation des inégalités

Gains attendus :

- Stabilisation financière des familles
- Réduction des inégalités sociales et de genre

TERRITOIRES

Enjeu : inégalités d'accès et fragmentation des solutions

- Multiplicité des dispositifs, manque de lisibilité et de coordination

Gains attendus :

- Meilleur accès aux droits
- Optimisation des ressources existantes
- Réduction des non-recours

INCLUSION

Enjeu : invisibilité d'un pilier central de la société

- 9 à 11 millions d'aidants aujourd'hui, jusqu'à **17 millions en 2030**
- Rôle structurant mais insuffisamment reconnu

Gains attendus :

- Renforcement de la cohésion sociale
- Valorisation des compétences (résilience, organisation, adaptation)
- Transformation du regard sociétal

20 %

des salariés sont aidants, soit 4,4 à 5 millions de personnes

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- La création d'un collectif national pluri-acteurs autour de la table : État, collectivité, acteurs publics et sociaux, comités d'aidants, établissements de recherche, etc.
- Une gouvernance suivie, à raison d'une réunion plénière tous les 4 mois
- Un projet abrité par une Fondation ; la CNSA, la FIRAH...
- La coordination du projet COLLECTIF assuré par l'association Des Millions d'Autres
- Une évaluation et une mesure d'impact assurée par la Chaire TerrESS de Sciences Po Bordeaux (qui a publié l'ouvrage « Salarié.es aidant.es : nouvelle priorité pour les entreprises » en 2024-2025)

Pour en savoir plus :
Co-auteur du Livre blanc Le pouvoir d'agir des aidants, 2024





Retrouvez l'intervention de Michel Portos lors d'un Sommet Benvivo

MICHEL PORTOS

Chef cuisinier**

Né à Marseille dans une famille où la cuisine tenait une place importante, Michel Portos a effectué sa formation au CFA Corot à Marseille, quartiers nord. Après l'obtention de son CAP cuisine, il fait ses premières armes par des stages au Chapon Fin puis au Rouzic à Bordeaux auprès de chefs renommés. C'est à Roanne chez les frères Troisgros qu'il devient chef. Il ouvre son premier restaurant Côté Théâtre à Perpignan en 1998, obtenant une étoile Michelin en 2001. Il rejoint ensuite l'établissement Le Saint-James à Bouliac près de Bordeaux où il décroche une seconde étoile en 2009. En 2012, il est élu « Chef de l'année » par le guide Gault et Millau. Depuis cette date, il réside et travaille à Marseille où il mêle cuisine et engagement sociétal. Celui qui avait contribué, en 1986, à l'organisation du premier dîner caritatif des Restos du Cœur avec Véronique Colucci, la femme de Coluche, multiplie les initiatives citoyennes et caritatives.

Il s'implique ainsi fortement dans un restaurant bistronomique marseillais « Les Jardins du Cloître » à vocation professionnelle et sociale dont il est cofondateur, en étroite relation avec les Apprentis d'Auteuil. Cet établissement labellisé « entreprise à mission » et éco-responsable participe à la formation éthique et l'insertion professionnelle des jeunes locaux, issu principalement des Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV).

Pendant la Covid, Michel Portos a aussi lancé l'opération "Les Casseroles Solidaires", mobilisant bénévoles et partenaires pour préparer et distribuer plus de 160 000 repas aux plus démunis, en partenariat avec des associations locales et le SAMU social. Il poursuit par ailleurs ses interventions en milieu carcéral (objet de sa Reco).



Marseille (13),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 38

CRÉER DES CENTRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LES PRISONS



© Franck Boileau

Manger sainement pour 6 euro/jour en prison

CAS PRATIQUE

C'est à l'occasion de son retour dans sa ville natale que Michel Portos a décidé de se servir de sa notoriété pour aider la cité phocéenne et ses habitants. La métropole méditerranéenne prépare alors des actions d'envergure dans le cadre de sa nomination de capitale européenne de la Culture 2013. Tous les sites étant pourvus d'animations, on lui propose en dernier ressort de **monter un projet en lien avec la prison des Baumettes**. « Thierry Marx a été un des premiers chefs de renom à intervenir en milieu carcéral. J'ai beaucoup d'affinités avec lui et lorsque j'ai eu l'opportunité de marcher sur ses pas, je ne m'en suis pas privé, même si je ne savais pas vraiment où je mettais les pieds. » Michel

Portos rend hommage à son ami et revient sur sa première expérience. « Cela s'était parfaitement bien passé. En revanche, j'avais été écœuré par le niveau déplorable des repas servis. J'avais donc proposé dans le cadre d'un atelier avec des détenus de créer des menus à base de produits frais qui rentraient dans le budget imparti à l'époque, en sachant qu'il est aujourd'hui de **6 euros seulement**

« J'avais été écœuré par le niveau déplorable des repas servis. »

par prévenu pour deux repas, le déjeuner et le dîner. J'ai démontré que l'on pouvait proposer des repas corrects avec un si faible pécule, à

condition de se donner les moyens de tirer la quintessence d'un produit, le plus basique soit-il ». À la demande des autorités pénitentiaires, Michel Portos poursuit **depuis une douzaine d'années son action à l'échelle de la France et de ses territoires ultramarins, à raison de 6 à 7 maisons d'arrêt visitées par an.**



Le chef 2 étoiles Michel Portos en cuisine avec les détenus de Riom

Créer des centres de formation professionnelle dans les prisons

RECO 38

En se rendant dans les maisons d'arrêt de France et de Navarre, Michel Portos a cherché à améliorer les repas des détenus, mais aussi à susciter des vocations en initiant certains d'entre eux au goût de la cuisine. Conscient que son action ponctuelle constitue une goutte d'eau dans un océan de besoins, il recommande de développer la formation en prison. « Il existe dans les établissements pénitentiaires des personnes qui se battent pour s'en sortir. La cuisine constitue une véritable opportunité d'emploi à leur sortie car elle est à la portée de tout le monde et les postes à pourvoir sont nombreux. Malheureusement, les prisons manquent cruellement de moyens humains et matériels pour cela. »

Il encourage les femmes et les hommes politiques à « oser » une démarche dont il a mesuré l'efficacité, sur le plan humain comme sur le plan professionnel. « Les personnes incarcérées que j'ai rencontrées ont exprimé de la reconnaissance. Le seul fait de s'intéresser à elles créé une dynamique positive. J'en ai revu certaines qui sont devenues cuisinier professionnel. D'autres ont replongé malheureusement. Je ne suis pas naïf, mais si on veut

vraiment que le temps de détention serve à quelque chose et qu'il lutte efficacement contre la récurrence, mettons en œuvre des centres de formation dans les prisons pour en faire des lieux de réinsertion sociale et de rebonds professionnels. »

« Il existe dans les établissements pénitentiaires des personnes qui se battent pour s'en sortir. La cuisine constitue une véritable opportunité d'emploi à leur sortie car elle est à la portée de tout le monde et les postes à pourvoir sont nombreux. »

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- En France, **33 % des sortants de prison commettent une nouvelle infraction dans l'année qui suit leur libération**. Ce taux monte à près de 48 % après deux ans et peut dépasser 60 % après cinq ans. À l'inverse, il a été observé que les détenus formés ont presque moitié moins de risque de récidiver comparé à ceux qui n'ont pas suivi de formation.
- Le taux de récurrence est particulièrement élevé chez les détenus les plus jeunes, de près de 45 % pour les 18-24 ans dans l'année suivant leur sortie avec un taux jusqu'à 80% après cinq ans pour les moins de 25 ans. 44 % des personnes incarcérées, mineurs inclus, n'ont aucun diplôme, et plus de **90 % ont un niveau inférieur au baccalauréat**.
- Les programmes de formation sont aussi une bonne chose pour le personnel pénitentiaire puisqu'elle **améliore la santé mentale** et les relations interpersonnelles des détenus, soulageant ainsi une profession qui souffre de mal-être au travail.
- Entre 60 et 80 % des personnes formées en cuisine trouvent un emploi dans les mois de la formation, ce qui en fait une des formations accessibles au plus grand nombre et des plus efficaces.
- Une étude de l'Université Paris Nanterre (EconomiX, 2021) **estime le coût social de la récurrence à 20,1 milliards d'euros par an en France, dont 7 milliards pour les seuls sortants de prison**. Les chercheurs soulignent que les dispositifs de formation et de travail en prison réduisent la précarité économique des sortants, ce qui diminue le risque de récurrence et génère des économies pour la société (moins de dépenses de police, justice, aides sociales, etc.).

LES CLÉS DE RÉUSSITE

- Former en priorité les détenus motivés, sans formation initiale et condamnés pour peines relativement courtes, tant pour optimiser l'investissement public que pour les aider à se projeter plus facilement et augmenter ainsi les chances de succès du dispositif
- Adapter les formations aux profils des détenus en associant dimension éducative et technique
- S'appuyer sur des associations spécialisées dans l'insertion professionnelle des sortants de prison pour recenser les offres d'emploi correspond à la formation suivie par ville, département ou région
- Faire revenir des anciens détenus ayant suivi la formation et qui ont réussi leur insertion professionnelle pour les faire témoigner de leurs parcours, voire d'assurer eux-mêmes des formations
- Mobiliser tous les acteurs d'une filière (ex : la restauration) pour qu'elles fassent connaître le dispositif auprès des professionnels en quête de main-d'œuvre
- Accompagner l'ancien détenu formé dans sa prise de fonction pour faciliter son insertion professionnelle
- Faire analyser par un organisme indépendant l'efficacité du dispositif, notamment en comparant le coût de la formation d'un côté, son impact économique, social et sociétal de l'autre : montant des aides sociales économisées + charges payées par l'employeur + absence de récurrence + baisse de la délinquance
- Dupliquer le dispositif en cas de réussite à plus grande échelle

33 %

des sortants de prison, en France, commettent une nouvelle infraction dans l'année qui suit leur libération



Retrouvez l'intervention de Jacques Lecomte lors d'un Sommet Benvivo

JACQUES LECOMTE

Docteur en psychologie et auteur
Président d'honneur de l'Association française de psychologie positive (APP)

Ce n'est pas un hasard si Jacques Lecomte a ouvert le premier Sommet Benvivo en 2022. Celui qui est considéré comme l'un des principaux experts francophones de la psychologie positive ne cesse d'approfondir l'étude des conditions, des atouts et des processus favorisant le bien-être et l'épanouissement des individus, des groupes et des institutions. Les titres de ses nombreux ouvrages¹ donnent une indication du spectre d'analyse de ce docteur en psychologie qui continue ponctuellement d'enseigner. Docteur en psychologie, il a enseigné à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense (sciences de l'éducation) et à la Faculté des sciences sociales de l'Institut catholique de Paris. Conférencier, essayiste et consultant indépendant, Jacques Lecomte est également le fondateur et maintenant Président d'honneur de l'Association française de psychologie positive (APP), créée en octobre 2009 qui rassemble des enseignants-chercheurs, des praticiens et des acteurs divers, qui se reconnaissent dans cette approche de l'être humain. Ancien responsable de la rubrique « Psychologie » au sein du magazine Sciences Humaines, il a beaucoup travaillé la question de tutorat par les pairs et de la justice restauratrice.

1. Dont *Le Bonheur est toujours possible, construire la résilience* (avec Stefan Vanistendael), Paris, Bayard, 2000 - *Donner un sens à sa vie*, Paris, Odile Jacob, 2007 - *La résilience ; se reconstruire après un traumatisme*, Paris, Éditions Rue d'Ulm, 2010 - *La bonté humaine ; altruisme, empathie, générosité*, Paris, Odile Jacob, 2012 (Grand prix Moron de l'Académie française 2016, récompensant une œuvre favorisant une nouvelle éthique) - *Les entreprises humanistes*, Paris, Les Arènes, 2016 - *Rien n'est joué - La science contre les théories de l'effondrement*, Paris, Les Arènes, 2023.



Paris (75),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 39

Le tutorat et la médiation par les pairs



La médiation entre élèves : un ressenti positif

CAS PRATIQUE

Jacques Lecomte illustre son cas pratique à travers le témoignage de Luc Bastien.

Luc Bastien a effectué toute sa carrière à l'Éducation nationale, à parité entre des fonctions de CPE et de personnel de direction. Sensibilisé à la médiation par les pairs, il a facilité la mise en place de ce dispositif dans plusieurs établissements où il a travaillé.

« La vie à l'école, au collège ou au lycée est émaillée de tensions et de conflits entre élèves qui perturbent leur concentration en cours et polluent le climat scolaire. Toute mesure en capacité d'apporter de la sérénité est appréciable. » Luc Bastien replace ainsi la médiation par les pairs dans le contexte plus général des établissements scolaires. Parmi ses atouts, la médiation par les pairs présente selon lui « l'avantage d'être relativement légère à mettre en œuvre, à condition de disposer d'enseignants formés à cette approche qui vont eux-mêmes

former les élèves. » Et d'expliquer qu'il faut pour cela s'appuyer sur un chef d'établissement ouvert à cette pratique et une équipe volontaire qui assure la transmission du dispositif. « Sur le plan matériel, il faut pouvoir confier aux élèves médiateurs une pièce dédiée aux médiations, à laquelle ils auront accès en toute autonomie. Cette pièce ne doit être utilisée que pour cela et doit être organisée pour permettre aux médiations de se tenir dans de bonnes conditions » poursuit Luc Bastien. De nombreuses études scientifiques ont mis en évidence l'impact positif des médiations par les pairs. Nous citerons celle de Ibarrola-García, S. (2024). *Peer relationships: school mediation benefits for sustainable peace. Pastoral Care in Education*, 42(3), 290-317. Les parents, inquiets notamment par le fléau du harcèlement, voient aussi d'un bon œil une telle mesure qui n'est pas la panacée, mais qui peut efficacement compléter une culture d'établissement basée sur l'écoute, le dialogue et la bienveillance.

Le tutorat et la médiation par les pairs

RECO 39 Parmi ses nombreux sujets d'investigation, Jacques Lecomte a exploré un dispositif aux effets positifs : le tutorat par les pairs. Cette thématique touche une institution essentielle à notre société qui, pour répondre aux critiques incessantes dont elle est l'objet, a besoin d'innover.

Jacques Lecomte rappelle en préambule que **le principe de tutorat par les pairs a toujours existé dans certains milieux ruraux** où la classe unique regroupait des élèves de différents niveaux, l'enseignant demandant alors aux plus grands de s'occuper des plus jeunes. « La différence, c'est que ce processus est aujourd'hui formalisé et nous disposons de preuves de son efficacité » précise le psychologue. La démarche – qui fonctionne du primaire à l'enseignement supérieur – **facilite l'apprentissage puisqu'il est effectué entre élèves, ce qui libère les inhibitions par rapport à un adulte**. Elle permet ensuite « aux aidés » qui ont intériorisé l'idée « qu'ils étaient nuls » de constater qu'ils sont en capacité de comprendre et d'apprendre.

« Le tutorat par les pairs facilite l'apprentissage, puisqu'il est effectué entre élèves, ce qui libère les inhibitions par rapport à un adulte. »

Des chercheurs ont mis en évidence que ces mêmes élèves **progressaient plus vite** que les autres. Enfin, elle permet « aux aidants » **de parfaire leurs connaissances (car il faut préparer l'intervention) mais aussi leurs capacités relationnelles**. Contrairement à ce

que l'on pourrait penser, le choix des meilleurs élèves de la classe pour cette fonction n'est pas forcément le plus pertinent puisque pour eux, l'apprentissage est « facile ». En s'appuyant sur un élève qui sait combien travailler ses leçons demande d'effort, celui-ci sera d'autant plus bienveillant à l'encontre de son camarade.

L'exercice renforce en outre le statut d'enseignant, les élèves touchant du doigt la difficulté « de transmettre ».

Par ailleurs, la médiation par les pairs résulte de la même logique, mais elle est utilisée cette fois-ci pour régler les conflits, tensions et autres altercations entre enfants ou jeunes.



La médiation par les élèves

POURQUOI ÇA MARCHE

- **Proximité** : on apprend mieux de quelqu'un qui a vécu les mêmes difficultés
- **Confiance** : les inhibitions face à l'adulte disparaissent
- **Double bénéfique** : les aidés progressent, les aidants renforcent leurs connaissances et leur empathie
- **Preuves** : l'efficacité du dispositif est scientifiquement documentée
- **Impact collectif** : le climat scolaire est amélioré

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- **Cohésion sociale** : la coopération est cultivée plutôt que la compétition dès le plus jeune âge
- **Inclusion** : elle redonne confiance aux élèves en difficulté, souvent mis à l'écart
- **Prévention** : c'est une réponse concrète au harcèlement et aux tensions scolaires
- **Citoyenneté** : le sens des responsabilités et l'empathie sont développés chez les jeunes



Retrouvez l'intervention de Mossi Traoré lors d'un Sommet Benvivo

MOSSI TRAORÉ

Créateur de mode et des Ateliers Alix, école de haute couture

Né de parents maliens, Mossi a grandi dans des quartiers populaires en région parisienne sans vouloir s'y enfermer. Attiré par la mode, il s'essaie au stylisme et confectionne ses premières collections. Il tisse son projet et fait de son patronyme un nom parmi les grands des fashion weeks. Sa marque de prêt-à-porter de luxe éthique « Mossi » a pour mission « de vendre un rêve accessible à tous ». Elle s'invite en France et à l'étranger, Mossi multipliant les collaborations avec des marques prestigieuses. Son talent est récompensé par le Prix Pierre Bergé de l'ANDAM en 2020. Elle se concrétise par des collaborations avec La Redoute, Lalique, Courir, Asics et Adidas. Des synergies artistiques voient également le jour avec Marie-Agnès Gillot, Léonore Baulac, Simone Pheulpin, Lee Bae ou encore Hassan Massoudy, afin de fusionner mode et art.

Désireux d'œuvrer pour son quartier et d'offrir à autrui ce qu'il aurait aimé qu'on lui propose, il se lance en 2015 dans le projet fou des Ateliers Alix. L'établissement permet à de jeunes passionnés issus de tous horizons d'être formés aux techniques de la haute couture.

Lauréat du prix Antik Batik du Fonds de dotation Maison Mode Méditerranée en 2024, son travail est à nouveau salué la même année par l'obtention du Prix de la Ville de Paris en reconnaissance de son engagement pour une mode plus inclusive et durable, et de son rôle dans le dynamisme créatif de la capitale.



© Michael Foust

10 INÉGALITÉS RÉDUITES



Villiers-sur-Marne (94),
LÀ OÙ TOUT A COMMENCÉ !

ÉCOLOGIE
SOCIÉTÉ
ÉCONOMIE
SANTÉ

RECO 40

Modéliser le concept des Ateliers Alix et le déployer aux métiers en tension

Les Ateliers Alix

CAS PRATIQUE

Créés par Mossi Traoré, les Ateliers Alix proposent depuis 2019 des formations diplômantes aux techniques du flou et du tailleur de la haute couture sur mesure d'une durée de trois ans. Implantée en banlieue parisienne, cette formation Inclusive accueille notamment des jeunes de toute la France, dont certains de milieux modestes ou originaires de quartiers sensibles. Dans le cadre de son ouverture sur le monde, elle a développé des échanges pédagogiques avec plusieurs partenaires à l'étranger, notamment en Guyane, en Inde, au Japon et en Indonésie. Ces collaborations

permettent aux bénéficiaires de vivre des expériences uniques, d'enrichir leurs pratiques artistiques et de s'ouvrir à d'autres visions créatives. Bénéficiant de l'expertise et de l'engagement de son corps professoral, 94 % des anciens élèves des Ateliers d'Alix ont trouvé un emploi dans l'univers de la couture. Certains alumni ont intégré des Maisons comme Chanel ainsi que ses sous-traitants, ceux d'Hermès, ou encore les Maisons Dior et Pierre Cardin. D'autres œuvrent désormais au sein de secteurs variés tels que la robe de mariée, le costume et le cuir, faisant de l'école un véritable vivier de talents pour les grands noms de la mode.

Modéliser le concept des Ateliers Alix et le déployer aux métiers en tension

RECO 40

Alors que des centaines de milliers de jeunes sont sans emploi, il existerait au moins 80 métiers en tension en France dans les domaines du service à la personne, la restauration, la mécanique, le BTP, la santé ou encore l'agriculture en 2026. Le déséquilibre est d'autant plus troublant qu'il existe une multitude de formations dans ces secteurs qui manquent de candidats. À défaut de résoudre ce problème structurel, nous proposons de nous attarder sur la réussite des Ateliers Alix qui, chaque année, forme à la couture des jeunes issus de familles modestes et de quartiers populaires en leur permettant d'intégrer des grandes maisons de haute couture. Si Mossi Traoré, parti avec sa seule motivation, l'a fait pour la couture, pourquoi d'autres ne réussiraient pas dans d'autres secteurs ?

« On peut rendre "tendance" la plomberie, la zinguerie, la carrosserie automobile ou encore l'aide à domicile, à Sarcelles ou ailleurs. Mais à une condition : comprendre cette génération. »



© Aliocha Boi

L'INTÉRÊT SOCIÉTAL

- Donner à des jeunes en questionnement sur leur avenir **une opportunité d'apprentissage d'un savoir-faire attendu par les employeurs** et d'insertion professionnelle épanouissante
- Assurer grâce à une main-d'œuvre jeune et qualifiée la continuité d'activité de très nombreuses entreprises et envisager à moyen et plus long terme leur transmission
- Offrir aux pouvoirs publics locaux, régionaux et nationaux l'occasion de prouver leur **politique d'inclusion** et de l'incarner par une formule d'accès à l'emploi de publics plus ou moins empêchés (et dont la possible déshérence coûtera in fine très cher à la collectivité)
- Offrir à des professionnels investis et passionnés par leurs métiers les moyens de former des jeunes éloignés de l'emploi en leur permettant de s'inspirer d'un modèle qui a prouvé son efficacité

D'où l'idée d'analyser et de **modéliser son concept articulé autour de quelques idées clés** : s'appuyer sur une **égérie qui sait parler aux jeunes et qui leur ressemble** ; leur faire **découvrir toutes les facettes du métier par des gens qui vont transmettre leur passion** ; organiser des formations à **taille humaine** dans une logique de coaching ; faire rimer **bienveillance et exigence, motivation et insertion** ; bénéficier d'une cellule efficiente reconnue par l'État afin de faciliter et d'**accélérer les démarches administratives et juridiques** des projets ; insérer les organisations professionnelles et les entreprises dès l'amont du projet ; faire preuve de souplesse et de réactivité ; concevoir l'ingénierie du projet puis **la décliner dans les territoires urbains, semi-ruraux et ruraux** au plus près des habitants avec une offre « clés en main ». Bref, **sortir des sentiers battus et faire preuve d'imagination pour mettre sur pied de façon souple et rapide des formations taillées sur-mesure pour le marché de l'emploi !**

! POURQUOI ÇA MARCHE

● Parce que Mossi Traoré, avec la seule force de son parcours résilient et de son engagement, a réussi à convaincre des jeunes des cités dont des garçons à... « faire de la couture » !!!

Demain, en s'appuyant sur son modèle, on peut rendre « tendance » la plomberie, la zinguerie, la carrosserie automobile ou encore l'aide à domicile, à Sarcelles ou ailleurs. Mais à une condition : **comprendre cette génération, savoir leur parler, les faire adhérer au projet sans complaisance ni démagogie mais avec bienveillance et en leur tenant un discours audible, compréhensible et de vérité !**

Pour en savoir plus sur les Ateliers Alix



*« Le chemin est tracé.
Il reste à le parcourir,
ensemble, avec bienveillance
et sans jamais s'arrêter. »*

Mh. Podencu



© Anne Soullez

Ne jamais renoncer à ses idéaux

L'histoire n'a jamais été un long fleuve tranquille. Et ce que les derniers mois nous enseignent avec une acuité particulière, c'est que rien n'est jamais définitivement acquis. Le multilatéralisme, socle aujourd'hui fragile - et pourtant indispensable - sur lequel reposent les Objectifs de développement durable et les avancées considérables engrangées depuis une décennie, se trouve aujourd'hui soumis à des pressions sans précédent. Face à cette réalité, la tentation du renoncement existe. Elle serait pourtant une faute collective.

Car nous avons su, par le passé, faire preuve de résilience. Après la crise

financière de 2008, après la pandémie de COVID-19, nos sociétés ont su se relever et reprendre leur marche en avant. Cette capacité de rebond tient à ce qui constitue la sève profonde de nos sociétés : notre humanité partagée et la défense des droits humains universels qui en est l'expression la plus haute. Renoncer à cela, ce serait renoncer à nous-mêmes.

C'est précisément dans cet esprit que Benvivo œuvre depuis sa création : éveiller et réveiller les consciences autour du mieux vivre ensemble. La santé, l'environnement et l'économie en sont des dimensions indissociables.

Une économie qui ignore la santé de ses acteurs humains s'épuise. Un modèle de développement qui détruit son environnement se condamne. Une société qui néglige le lien et la bienveillance se fragmente. Les recommandations rassemblées dans cette publication en sont l'illustration concrète : elles montrent ce que les organisations peuvent et doivent apporter comme réponses, à leur échelle, à ces défis systémiques.

Y répondre pleinement passera inévitablement par un nouveau contrat social. Ce contrat ne pourra se bâtir sans l'engagement actif des entreprises, à travers

une responsabilité ancrée dans des valeurs claires et un cadre éthique exigeant, mais aussi dans une transformation profonde des modèles, capables de réconcilier court terme et long terme, en plaçant résolument les personnes, la planète et la prospérité au cœur de leur raison d'être. C'est la vision que Kofi Annan portait il y a vingt-cinq ans à la tête des Nations unies. Elle n'a jamais été aussi nécessaire.

Le chemin est tracé. Il reste à le parcourir, ensemble, avec bienveillance et sans jamais s'arrêter.

Nils Pedersen

Délégué général du Pacte mondial de l'ONU - Réseau France

Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD)

Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) forment un cadre universel pour transformer notre monde d'ici 2030. Leur force réside dans leur interdépendance. Ainsi à titre d'exemple, la lutte contre la pauvreté (ODD 1) ne peut aboutir sans éducation (ODD 4) ni égalité de genre (ODD 5), tout comme la protection du climat (ODD 13) dépend des modes de production responsables (ODD 12).

Adoptés en 2015 par les Nations Unies, les ODD constituent le cœur de l'Agenda 2030 pour le développement durable, un plan d'action mondial pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous d'ici 2030. Ce texte, intitulé « **Transformer notre monde : l'Agenda 2030 pour le développement durable** », a été adopté à l'unanimité par les États membres.

En 2019, la France a identifié six enjeux prioritaires pour décliner l'Agenda 2030 sur son territoire, en cohérence avec ses spécificités nationales et ses engagements internationaux. Ces 6 priorités reflètent les défis majeurs auxquels la France est confrontée, tout en s'inscrivant dans une vision globale des ODD. Elles visent à concilier progrès social, transition écologique et dynamisme économique, avec une attention particulière portée à la justice territoriale et à la solidarité internationale.

1. TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

Réconcilier développement humain et préservation de la planète. La France place la transition écologique au cœur de sa stratégie, avec des objectifs ambitieux : neutralité carbone d'ici 2050, développement des énergies renouvelables, rénovation thermique des bâtiments, et protection de la biodiversité. Cet enjeu inclut aussi l'adaptation des territoires aux impacts du changement climatique (canicules, inondations, etc.) et la promotion d'une économie circulaire pour réduire les déchets et le gaspillage.

2. ÉDUCATION, FORMATION ET CULTURE POUR TOUS

Garantir un accès équitable à l'éducation, à la formation

et à la culture comme leviers d'émancipation et de cohésion sociale. La France insiste sur la qualité de l'école pour tous, la lutte contre le décrochage scolaire, et l'accès à la culture comme droit fondamental. Cet enjeu englobe aussi la formation tout au long de la vie, pour s'adapter aux mutations du marché du travail, et la promotion de la diversité culturelle comme richesse collective.

3. ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Faire de l'égalité réelle une priorité dans tous les domaines : social, professionnel, politique et familial. La France s'engage à combattre les violences sexistes et sexuelles, à réduire les écarts salariaux, et à promouvoir la parité dans les instances dirigeantes. Cet enjeu inclut aussi la lutte contre les stéréotypes de genre dès l'enfance et le soutien à l'autonomie économique des femmes, notamment via l'accès aux postes à responsabilité.

4. COHÉSION SOCIALE ET TERRITORIAL

Lutter contre les fractures sociales et territoriales pour assurer à chacun les mêmes opportunités. Cet enjeu vise à réduire les inégalités d'accès aux services publics (santé, transports, numérique) entre les territoires urbains, ruraux et ultramarins. Il inclut aussi la revitalisation des zones en difficulté,

la mixité sociale dans l'habitat, et le renforcement du lien social pour prévenir les exclusions et les radicalisations.

5. TRANSFORMATION DES MODES DE PRODUCTION ET DE CONSOMMATION

Encourager une économie sobre en ressources, innovante et inclusive. La France promeut une transition vers des modèles économiques durables : agriculture biologique, industrie verte, finance responsable, et consommation éthique. Cet enjeu soutient aussi l'innovation sociale et technologique pour concilier performance économique et respect de l'environnement, tout en garantissant des emplois de qualité.

6. SOLIDARITÉ INTERNATIONALE ET PAIX

Renforcer l'engagement de la France pour un monde plus juste et pacifique. Cet enjeu réaffirme le rôle de la France dans la coopération internationale, notamment via l'aide publique au développement, la promotion des droits humains, et le soutien aux pays les plus vulnérables face aux crises (climatiques, sanitaires, conflictuelles). Il inclut aussi la défense du multilatéralisme et la participation active aux efforts de paix et de sécurité collective.



1. Pas de pauvreté

Éradiquer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde. L'ODD 1 vise à libérer les individus de l'extrême pauvreté (moins de 2,15 \$ par jour) et à garantir un accès universel aux ressources de base : nourriture, eau, éducation, et protection sociale. Il s'agit de briser le cycle de la précarité par des politiques inclusives et une croissance économique partagée.



2. Faim « zéro »

Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable. Cet objectif lutte contre la malnutrition et soutient les petits agriculteurs, tout en encourageant des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. L'enjeu : nourrir une population croissante sans épuiser la planète.



3. Bonne santé et bien-être

Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être à tout âge. De la couverture santé universelle à la lutte contre les épidémies, en passant par la réduction de la mortalité maternelle et infantile, l'ODD 3 place la santé au cœur du développement humain. Il inclut aussi la santé mentale et la prévention des maladies non transmissibles.



4. Éducation de qualité

Assurer une éducation inclusive, équitable et de qualité pour tous. L'accès à une éducation gratuite, sûre et pertinente — de la petite enfance à l'âge adulte — est un levier essentiel pour réduire les inégalités. Cet objectif insiste sur l'égalité des chances, notamment pour les filles et les populations marginalisées.



5. Égalité entre les sexes

Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes

les femmes et les filles. Au-delà de la parité, l'ODD 5 combat les violences, les discriminations et les stéréotypes de genre. Il promeut l'autonomisation économique et politique des femmes, ainsi que leur accès aux ressources et à la prise de décision.



6. Eau propre et assainissement

Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau. L'eau potable et l'assainissement sont des droits fondamentaux. Cet objectif vise aussi à protéger les écosystèmes aquatiques et à améliorer la gestion transfrontalière de l'eau.



7. Énergie propre et d'un coût abordable

Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable. Transition vers les énergies renouvelables, efficacité énergétique et accès universel à l'électricité : l'ODD 7 lie développement économique et lutte contre le changement climatique.



8. Travail décent et croissance économique

Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous. Réduire le chômage des jeunes, éradiquer le travail forcé et l'esclavage moderne, et garantir des conditions de travail sûres et équitables sont au cœur de cet objectif.



9. Industrie, innovation et infrastructure

Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable et encourager l'innovation. Investir dans des infrastructures de qualité (transports, numérique) et soutenir l'innovation technologique, notamment dans les pays en développement, pour stimuler une croissance inclusive et respectueuse de l'environnement.



10. Inégalités réduites

Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre. L'ODD 10 cible les disparités de revenus, l'inclusion sociale et la régulation des flux migratoires. Il prône des politiques fiscales justes et une représentation accrue des pays en développement dans les instances internationales.



11. Villes et communautés durables

Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables. Urbanisation maîtrisée, logements abordables, transports propres et espaces verts : cet objectif transforme les villes en lieux de vie durables, où personne n'est laissé pour compte.



12. Consommation et production responsables

Établir des modes de consommation et de production durables. Réduire le gaspillage alimentaire, promouvoir le recyclage, et encourager les entreprises à adopter des pratiques éco-responsables : l'ODD 12 invite à repenser notre rapport aux ressources.



13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques

Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions. Accord de Paris, réduction des émissions de gaz à effet de serre, adaptation aux impacts climatiques : cet objectif est indissociable de la survie des écosystèmes et des populations les plus vulnérables.



14. Vie aquatique

Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines. Protéger la biodiversité marine, lutter contre la pollution plastique et réguler la pêche

illégal : l'ODD 14 rappelle que les océans régulent le climat et nourrissent des milliards de personnes.



15. Vie terrestre

Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable. Stopper la déforestation, combattre la désertification et préserver la faune et la flore : cet objectif est un rempart contre l'effondrement de la biodiversité et le dérèglement climatique.



16. Paix, justice et institutions efficaces

Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces. Lutte contre la corruption, accès à la justice, protection des droits humains et réduction des violences : l'ODD 16 pose les fondations d'une gouvernance transparente et équitable.



17. Partenariats pour la réalisation des objectifs

Renforcer les moyens de mise en œuvre et revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable. Financement, transferts de technologies, coopération internationale : cet objectif souligne que la réalisation des ODD repose sur la solidarité entre États, entreprises et société civile.



Jean-Michel Le Calvez



Elisabeth Léger

Éditeur

Benvivo

Directeur de la publication

Didier Chauffaille,
Président-fondateur de Benvivo

Rédactrice en chef et Secrétaire de rédaction

Elisabeth Léger, Commissaire de Benvivo
(agence Omeni RSE & leadership)

Conseil éditorial et rédaction

Jean-Michel Le Calvez (agence jmlc)

Création graphique et mise en page

agence Bliss

Impression

Xxxx xxxxx

Dépôt légal

à parution

ISBN

en cours

BIENVUEILLANCE

nom féminin

**Art de regarder l'autre avec considération, de porter une attention consciente et de faire des choix qui respectent l'humain, le vivant et le temps long.
Une invitation à agir avec justesse, chaque jour.**

benvivo.

**La bienveillance
dans tous ses états**

BENVIVO.FR