

ENGAGEMENT
*Investir dans
le bien commun*

SOLIDARITÉS
*Des boîtes à fond
sur la santé*

PLANÈTE
*Lobbying
d'intérêt général*

Dividende sociétal

Quand les entreprises s'engagent



Crédit Mutuel
Alliance Fédérale

EN PARTENARIAT AVEC **NouvelObs**

Au Crédit Mutuel, le Dividende sociétal profite à la société, pas à des actionnaires.

Chaque année, 15 % de notre résultat net est alloué à des projets sociétaux et environnementaux*.

*Plus d'informations sur creditmutuel.fr/dividende-societal



Le Crédit Mutuel, banque coopérative, appartient à ses 9 millions de clients-sociétaires.
Engagement pris au sein de Crédit Mutuel Alliance Fédérale qui regroupe les Caisses de Crédit Mutuel de 14 fédérations, la Caisse Fédérale de Crédit Mutuel, la Banque Fédérative du Crédit Mutuel (BFCM) et l'ensemble de ses filiales, notamment le CIC.
Caisse Fédérale de Crédit Mutuel et Caisses affiliées, société coopérative à forme de société anonyme au capital de 5 458 531 008 euros, 4 rue Frédéric-Guillaume Raiffeisen, 67913 Strasbourg Cedex 9, RCS Strasbourg B 588 505 354 – N°ORIAS : 07 003758.

sommaire

Dividende Sociétal – Quand les entreprises s'engagent

ENGAGEMENT

08 **Dossier** Entreprises engagées : ça bouge sur les territoires!

12 **For My Planet** Ils sont chauds pour agir en faveur du climat!



OH BONNE MÈRE!
Notre-Dame de la Garde, à Marseille
- P.17 -



INTERVIEW CROISÉE
Pascal Demurger, Daniel Baal
- P.4 -

SOLIDARITÉS

14 **Asterya** La cité des enfants éperdus

18 **Tribune** Les entreprises s'engagent pour relever les défis du siècle

20 **Enquête** Des boîtes à fond sur la santé



PLANÈTE

24 **Dominique Méda**
Pour un modèle d'entreprise respectueux de la planète

26 **Enquête** Lobbying d'intérêt général



FAIRE ENSEMBLE



FAIRE CESSER L'IMPUNITÉ
Réseau ERRE
- P.31 -



28 **Rura** Ouvrir le champ des possibles

« Dans les entreprises, il y a une vraie soif d'engagement ! »



Daniel Baal

Au-delà des slogans, qu'est-ce que cela signifie, être une entreprise « engagée » ? Quelles sont les actions concrètes qui déterminent cet engagement, et sont-elles toujours possibles par les temps difficiles qui courent ? **Daniel Baal**, président de Crédit Mutuel Alliance Fédérale et **Pascal Demurger**, directeur général du groupe Maif, ont accepté d'en débattre

Ils se trouvent tous les deux à la tête de sociétés dites « à mission » – un statut officiel qui leur demande des efforts particulièrement importants en matière d'engagement social, sociétal et environnemental. Daniel Baal, président du Crédit Mutuel et Pascal Demurger, directeur général du groupe Maif sont, en outre, deux personnalités majeures de l'Économie sociale et solidaire (ESS), ces entreprises qui ont la bonne idée de conjuguer rentabilité financière et utilité sociale. Ils sont donc particulièrement bien placés pour échanger sur la question – essentielle et peut-être même existentielle – des entreprises engagées. Qu'est-ce qu'un engagement authentique à l'heure des bouleversements écologiques, géopolitiques et technologiques que traversent nos sociétés ? Ils répondent à nos questions.

ON ENTEND BEAUCOUP PARLER D'ENTREPRISES ENGAGÉES, MAIS L'ON CONSTATE AUSSI, HÉLAS, QUE NOMBRE DE SOCIÉTÉS PARTICIPENT À AGGRAVER LA SITUATION, NOTAMMENT SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL. CES ENTREPRISES VIVRAIENT-ELLES UNE FORME DE DISSONANCE COGNITIVE ?

Daniel Baal – Je crois important de réaffirmer qu'une entreprise est un acteur central de la vie publique, qu'elle joue véritablement un rôle essentiel pour le bien commun. Vous avez raison, toutes ne sont pas engagées avec la même intensité. Mais tout de même, je côtoie beaucoup de patrons parfaitement conscients que la course effrénée aux profits ne sera pas éternelle. Pour deux raisons : d'abord, parce que la société a des attentes de plus en plus importantes vis-à-vis des entreprises. Nos concitoyens savent en effet qu'elles ont

« Une entreprise ne peut pas aller bien dans un monde qui va mal. »

des moyens d'agir qui manquent de plus en plus aux États. Et puis, plus prosaïquement, parce qu'une entreprise ne peut pas aller bien dans un monde qui va mal.

Pascal Demurger – Je souscris entièrement à cette dernière phrase ! J'y souscris d'autant plus que, dans l'un des secteurs où intervient la Maif, l'assurance, nous constatons que, chaque décennie, le coût des catastrophes naturelles dues au réchauffement climatique est financièrement deux fois plus lourd. On ne peut tout simplement plus continuer comme ça ! Et je me réjouis que le Mouvement impact France [regroupement d'entreprises engagées, NDLR], que je copréside avec Julia Faure, accueille aujourd'hui de plus en plus de membres. Nous étions 7 000 il y a seulement trois ans, nous sommes passés à 30 000. Il y a donc une vraie soif d'engagement !

D.B. – Au Crédit Mutuel, nous n'oublions pas que le cœur des entreprises que nous accompagnons, ce sont les PME. Or, vous comme moi connaissons leur implication sur les territoires où elles sont implantées. Il suffit qu'elles aillent mal pour que le territoire tout entier les imite. Je peux témoigner que leurs responsables ont une conscience aiguë de cette responsabilité.

P.D. – C'est important, la responsabilité. Voilà pourquoi, depuis bien longtemps, je plaide auprès de dirigeants de grandes entreprises pour que, dans notre pays, le poids de la charge fiscale soit équitablement réparti. On le sait, la France est traversée par un sentiment d'injustice sociale de moins en moins tenable, et je crois nécessaire que

ceux qui le peuvent, y compris les entreprises, contribuent davantage.

VOS INTERLOCUTEURS VOUS SUIVENT-ILS SUR CE POINT ?

P.D. – Cela dépend lesquels ! [sourire, NDLR]

QUE CE SOIT AUX ÉTATS-UNIS OU EN FRANCE, ON A VU QUELQUES CHEFS D'ENTREPRISE MANIFESTER UNE CERTAINE COMPLAISANCE, POUR NE PAS DIRE UNE CERTAINE INDULGENCE ENVERS DES LEADERS D'EXTRÊME DROITE. QU'EN PENSEZ-VOUS ?

P.D. – Pour moi, ce rapprochement est extrêmement dangereux. Croire que l'extrême droite est capable de construire un programme économique qui soit solide et responsable ne résiste pas à l'observation des faits. Et il faut le dire : l'extrême droite nourrit un programme de division, d'exclusion, de conflictualités. La voir prendre les commandes de la France serait un choix funeste pour notre pays, comme il serait funeste pour ce que l'on nomme « le climat des affaires ».

D.B. – Je ne veux pas commenter les positionnements des autres entreprises. Tout ce que je peux dire, c'est qu'en tant qu'entreprise à mission [statut obtenu par Crédit Mutuel Alliance Fédérale en 2020, NDLR], nous participons avec plus de détermination que jamais à ce qui constitue une indispensable révolution sociétale et environnementale. Cela signifie que nos valeurs de responsabilité et de solidarité, comme notre investissement et notre mécénat en soutien à nos associations, ne dépendront jamais des alternances politiques, quelles qu'elles soient.



Pascal Demurger

DONNEZ-NOUS JUSTEMENT UN EXEMPLE D'INVESTISSEMENT SUR LE TERRAIN DE VOS ENTREPRISES.

D.B. – Notre rôle consiste, entre autres, à demeurer aux côtés des associations dans une époque où les budgets publics connaissent une franche inflexion à la baisse. En 2026, nous allons ainsi consacrer plus de 120 millions d'euros à accompagner la vie associative, au sein de grandes structures nationales comme de petits organismes locaux implantés partout sur le territoire. Les associations elles-mêmes nous disent l'importance majeure de cet investissement dans un contexte difficile. Pour le dire simplement, des activités, des manifestations se tiennent qui, sans

nous, n'auraient tout simplement pas pu exister – même si nous prenons garde à ne jamais nous substituer à la puissance publique. Surtout, les acteurs associatifs savent que notre engagement n'est pas ponctuel, qu'il s'inscrit dans une vraie stratégie de long terme, ce qui leur permet de « voir venir ». Cette année, nous verserons par exemple 17 millions d'euros à l'enfance en détresse.

P.D. – Depuis 2023, nous consacrons 10 % de notre résultat net – soit plus de 18 millions cette année – à ce que nous appelons le « dividende écologique », et notamment à un certain nombre d'actions en faveur de la biodiversité. Par exemple, nous allons contribuer à « reméandrer » [récréer des méandres, NDLR] plusieurs cours d'eau, à implanter des zones humides ou encore à lutter contre l'érosion des dunes. Par ces actions, nous sommes engagés écologiquement tout en participant, à notre niveau, à atténuer les risques naturels à moyen et long terme – nous agissons donc dans notre intérêt d'assureur. Nous tenons aussi à aider de deux manières nos sociétaires à mieux se protéger contre les catastrophes naturelles, notamment les inondations. D'abord, en leur permettant un diagnostic gratuit des risques auxquels leurs logements sont exposés. Ensuite, en finançant tout ou partie des travaux nécessaires pour protéger les sociétaires les plus à risques.

VOUS INCARNEZ TOUS DEUX LES VALEURS MUTUALISTES, TERMES DONT BEAUCOUP DE LECTEURS NE CONNAISSENT SANS DOUTE PAS BIEN LE SENS. QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE, LE MUTUALISME ?

P.D. – Je vais vous en donner un exemple très simple : quand, en 1934, quelques dizaines d'instituteurs ont décidé de fonder la Maif, ils ont choisi à la fois d'unir leurs forces et de mettre en commun les risques. En clair, ceux qui étaient en bonne santé cotisaient pour ceux qui ne pouvaient plus travailler, tout en sachant que cet effort collectif

pourrait, un jour, leur être utile. C'est cela, le mutualisme.

D.B. – C'est effectivement un faire-ensemble, une certaine idée de la société choisissant de s'entraider, de coopérer, mais sans oublier que nous sommes tous inscrits dans un monde où il faut aussi se montrer compétitif. De fait, nous avons besoin d'être et de rester hyper-performants car, comme le disait l'un de mes prédécesseurs au Crédit Mutuel, Michel Lucas, « on ne peut pas faire de solidarité si l'on n'a pas d'abord la solidité ». Cela n'a jamais été aussi vrai qu'aujourd'hui !

P.D. – Et puis, le fait qu'en tant que mutualistes, nous ne soyons pas tenus de verser chaque année des dividendes à des actionnaires nous offre une véritable marge de manœuvre. Songez à la façon dont réfléchissent les entreprises « classiques » : elles doivent augmenter le plus possible les tarifs de leurs prestations jusqu'au point où ceux-ci deviendront dissuasifs. Nous, nous raisonnons plutôt en sens inverse : nous nous demandons comment maintenir nos tarifs les plus bas possibles sans perdre d'argent.

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS), À LAQUELLE VOS DEUX ENTREPRISES APPARTIENNENT, REPRÉSENTE 10 % DU PIB FRANÇAIS ET 2,4 MILLIONS DE SALARIÉS. NE RÉVEZ-VOUS PAS QU'ELLE REPRÉSENTE UN JOUR TOUTE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE ?

D.B. – J'ai coécrit l'année dernière un essai intitulé « Pour une société plus mutuelle » [avec Nicolas Théry, éd. de l'Aube, NDLR], donc je ne peux que souscrire à la perspective d'une économie davantage imprégnée de nos valeurs. Mais je crois qu'il y a de la place pour tout le monde ! À mes yeux, les entreprises de l'ESS et celles qu'on pourrait appeler « capitalistes » ne sont pas en opposition les unes par rapport aux autres. Bien sûr, comme le disait Pascal, nous, mutualistes, ne sommes pas contraints de verser des dividendes à nos actionnaires, donc il nous est plus facile de réinvestir une partie



Pascal Demurger

de nos résultats dans des activités en faveur du bien commun et de l'environnement. Mais je le redis, je suis convaincu que toutes les entreprises ont un rôle à jouer en la matière.

P.D. – Vous dites que l'ESS représente 10 % du PIB. Cela signifie que l'écrasante majorité des entreprises n'en fait pas partie. Or, face aux urgences, il me semble indispensable que toutes les entreprises soient davantage incitées par les pouvoirs publics à réaliser des efforts sociaux, sociétaux et environnementaux. Nous avons besoin de toute l'économie pour répondre à ces enjeux.

D.B. – D'autant qu'on peut tout à fait rémunérer le capital et être engagé dans la société, pas juste en paroles, mais en actes. Les exemples sont nombreux.

« Nous, mutualistes, ne sommes pas contraints de verser des dividendes à nos actionnaires, donc il nous est plus facile de réinvestir une partie de nos résultats dans des activités en faveur du bien commun et de l'environnement. »



Daniel Baal

L'ÉTAT FRANÇAIS NE DEVRAIT-IL PAS AVANTAGER PLUS CLAIREMENT LES ENTREPRISES DE L'ESS ?

D.B. – Il me semble qu'il devrait déjà ne pas pénaliser les entreprises qui investissent et créent de l'emploi sur le territoire français ! Je pense ici à la surtaxe de plus de 20 % sur l'Impôt sur les sociétés (IS) prévue par la loi de finances 2025. Que les entreprises participent davantage à la solidarité fiscale, comme le souhaite Pascal, pourquoi pas ? Mais quand toutes celles qui choisissent de délocaliser tout ou partie de leurs profits à l'étranger y coupent, cela ne me paraît pas juste.

P.D. – Je suis d'accord. Et j'ajoute une bonne nouvelle : le Mouvement Impact France a récemment remporté une victoire, puisque le Parlement a reconnu le statut de Jeune Entreprise innovante à impact (JEII), dont nous défendons la création depuis longtemps. Ce sont des start-up qui agissent toutes en faveur de l'innovation sociale

et écologique. Ce statut n'est pas un label de plus, c'est une sécurité juridique qui permettra à ces entreprises de bénéficier d'un certain nombre d'avantages, par exemple fiscaux. L'État joue son rôle quand il les encourage.

LA RÉVOLUTION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) EST, ON LE SAIT, EN TRAIN DE BOUSCULER LE MONDE DE L'ENTREPRISE, ET PAS UNIQUEMENT POUR LE MEILLEUR. CET ÉVÈNEMENT TECHNOLOGIQUE N'EST-IL PAS L'OCCASION DE MONTRER VOTRE ENGAGEMENT ?

D.B. – Je suis absolument d'accord. À l'aune de cette révolution technologique, comme à l'aune de celles qui l'ont précédée – par exemple l'informatique, qui a été si fondamentale dans nos secteurs –, nous continuerons d'être fidèles à nos valeurs. Cela passe par un engagement : là où, pour certains concurrents, l'IA sera sans nul doute l'occasion d'un « grand remplacement » des équipes, nous promettons de maintenir l'emploi.

P.D. – Nous partageons cette ligne et nous engageons à ce qu'il n'y ait jamais de licenciements liés à l'intelligence artificielle. Pour le moment, cet engagement peut sembler encore quelque peu abstrait. Mais dans quelques années, quand le marché assurantiel se sera entièrement restructuré autour de l'IA, il faut mesurer combien cet effort sera coûteux. Mais il me semble indispensable de nous y tenir, comme par le passé, nous avons refusé d'« offshorer » [de délocaliser vers des pays à la main-d'œuvre moins coûteuse, NDLR] nos activités.

D.B. – J'ajoute qu'il est nécessaire que nous considérions l'IA pour ce qu'elle est, c'est-à-dire un outil. Or, un outil représente une occasion supplémentaire de renforcer la compétence de nos collaborateurs, jamais de s'y substituer. Si l'intelligence artificielle leur permet de gagner du temps en accomplissant quelques tâches « techniques », par exemple en préparant plus rapidement leurs entretiens avec nos sociétaires, cela signifie qu'ils auront plus de temps à consacrer aux humains, ce qui constitue vraiment une évolution positive.

P.D. – Nous avons lancé une convention salariée, autrement dit une réflexion collective avec les salariés pour déterminer notamment ce que nous allons faire du temps libéré par l'usage de l'IA. Faut-il en effet le dédier entièrement à des interactions téléphoniques avec nos sociétaires ? C'est une question qui mérite d'être posée, car nous savons combien ce temps d'interaction nécessite, de la part de nos collaborateurs, un effort plus intensif que des tâches techniques, en apparence de moindre intérêt. Aussi convient-il, sans doute, de songer à des aménagements. Rien n'est tranché, mais nous avons convenu que l'IA ne doit en aucun cas être l'occasion d'une intensification du travail ou d'une dégradation des conditions. Anticiper cela, c'est aussi être engagé. ●

Entreprises engagées

Ça bouge sur les territoires !

Et si les entreprises ne servaient pas uniquement à créer de la valeur économique et des emplois, mais aussi à porter d'ambitieux projets sociétaux et environnementaux ? C'est le pari que font de plus en plus d'entre elles



Le Collectif Dirigeants Responsables

Conaissez-vous la RSE ? Ce terme signifie « Responsabilité sociétale des entreprises ». Il regroupe tous les engagements que celles-ci prennent pour contribuer à orienter notre société dans le bon sens. Mais selon François Guérin, RSE signifie surtout « refaire société par l'entreprise ». Le président du Collectif Dirigeants Responsables, qui regroupe 400 entreprises basées principalement dans l'ouest de la France, le martèle : « Dans un monde de plus en plus polarisé, fragmenté, l'entreprise demeure un lieu où l'on continue de coopérer, collaborer, écouter l'autre pour progresser tous ensemble. Et c'est ainsi qu'à sa mesure, elle participe à former des citoyens susceptibles de prendre leur part dans la société, de s'engager.

Voter, mais pas seulement. » Et pour ce sexagénaire, ce ne sont pas de belles paroles : dans l'entreprise de 1250 personnes qu'il dirige, nommée Cetih et basée à Machecoul (Loire-Atlantique), la gouvernance se fait en effet sur le mode du partage équitable du pouvoir : « Un tiers du capital est détenu par 60 % de nos salariés actionnaires, qui sont donc associés à la stratégie. Et pour nous, il était important que ces salariés ne soient pas simplement des cadres, mais aussi, pour moitié, des ouvriers. Il fallait être vraiment représentatif du collectif qu'est l'entreprise. » Chez Cetih, on fabrique des portes et des fenêtres. Autant dire que, comme la plupart des activités industrielles de France, c'est un marché qui subit la rude concurrence de pays à bas coût de main-d'œuvre. Pour autant, Cetih a acquis, depuis cinq ans, le statut d'entreprise à mission, qui lui réclame de se montrer plus responsable que ses concurrentes en matière sociale, sociétale et environnementale. « Nous avons à cœur d'aller souvent plus loin que ce que la loi nous demande de faire. C'est cela être responsable », plaide François Guérin. « Et cette ambition est vraiment structurante, dans le sens où elle correspond à nos valeurs profondes, à ce que nous faisons et comment nous le faisons. Par exemple, nous dispensons à tous les cadres des formations en management responsable basé sur le respect, le dialogue et le prendre-soin. C'est en totale cohérence avec la gouvernance que nous avons mise en place et qui prête une attention particulière à la proximité, et donc à écouter tout ce qui remonte de nos six sites industriels. »

Se montrer plus ouvert au dialogue, mieux partager les bénéfices, tenter de réduire au mieux l'impact carbone de son activité quand la compétition économique est si pressante, ce n'est pas incongru, défend le président du Collectif Dirigeants Responsables : « Cela présente au contraire plusieurs avantages. D'abord, sortir du cadre et être plus innovant que les autres, ce qui nous aide à anticiper les réglementations à venir, notamment en matière environnementale, plutôt que de s'y conformer dans l'urgence. Et puis, cela nous donne plus d'attrac-

tivité pour recruter de bons éléments. » De fait, les Français donnent plutôt raison à François Guérin : selon un sondage Odoxa et Entreprise & Progrès publié au début de l'année 2026, 59 % des interrogés considèrent les entreprises comme l'acteur le plus crédible pour « changer les choses ». Et l'engagement écologique tient une place non négligeable dans la décision de rejoindre, ou non, un employeur : 76 % des salariés déclarent ainsi en tenir compte.

DES INITIATIVES COHÉRENTES

Une réalité qui n'étonne pas Catherine Gallais. « Garantir la durabilité peut paraître contre-productif quand on fait du business, mais c'est un pari sur le long terme », assume la directrice générale de RougeGorge. Dans un secteur encore largement dominé par la fast-fashion, cette marque de lingerie nordiste (elle est basée à Wasquehal) revendique une voie singulière, faite d'engagement pour la planète et pour les femmes. Forte de ses plus de 500 salariés (dont 97 % de femmes) et de ses près de 250 magasins en France et en Belgique, la marque est surtout présente en dehors de Paris. « Notre raison d'être est de soutenir le féminin dans sa libre expression pour faire avancer le monde de manière plus juste et plus durable », pose d'emblée Catherine Gallais. RougeGorge, qui emprunte son nom au petit oiseau au poitrail coloré, ne fait pas de promesses en l'air : aujourd'hui, 50 % de ses collections intègrent des matières recyclées, et entre 35 % et 40 % des produits sont garantis trois ans. Depuis quelques années, la marque va même plus loin, en développant un secteur de seconde main. « Cela peut paraître extrêmement contre-intuitif, mais cette barrière tombe aussi en lingerie. » Autre engagement marquant : depuis 2017, RougeGorge a développé une ligne de lingerie post-opératoire pour les femmes ayant subi une mastectomie. « Quand on vit un parcours

« Garantir la durabilité peut paraître contre-productif quand on fait du business, mais c'est un pari sur le long terme. »



de soins, la confiance en soi, c'est hyper-important. Accompagner les femmes dans tous leurs moments de vie, c'est une chouette fierté que nous avons », insiste-t-elle, soulignant cet enjeu psychosocial qui dépasse largement l'esthétique. À cela s'ajoutent d'autres initiatives, cohérentes et complémentaires : « Nous avons récolté sur nos différentes actions, dont la braderie solidaire Pâques-le-RougeGorge, un peu plus de 250 000 euros pour une association qui accompagne les femmes victimes de cancer du sein. »

Bien sûr, face aux contraintes du marché et aux arbitrages à tenir entre performance et impact, la gouvernance s'apparente parfois à un numéro d'équilibriste. « Quand vous faites un produit plus durable, cela a un coût sur la matière, sur vos composants, sur la manière dont vous allez le fabriquer », reconnaît la dirigeante. « Il est très difficile de tenir la route, il faut accepter cette vision à long terme du business. » En interne se joue une autre bataille : embarquer l'ensemble des collaborateurs. Pour éviter que certains restent à quai, la marque a choisi d'intégrer l'engagement au cœur même des missions. « Chaque personne du siège doit au moins faire un acte d'engagement au cours de l'année sur son temps de travail », avance Catherine Gallais, évoquant des ateliers de réinsertion ou des actions solidaires. « Cela donne énormément de sens pour nos collaborateurs. »

UNE REDOUTABLE EFFICACITÉ

On le sait, le sens est au cœur de tout. Bien difficile à définir, mais qui manque cruellement aux collaborateurs quand il est absent, le sens est en effet le ciment indispensable qui fait tenir, dans la durée, l'ensemble des engagements. Une entreprise connaît bien cette réalité : elle s'appelle C'est qui le patron ?! (CQLP). Cette coopérative de consommateurs a été fondée il y a 10 ans tout rond par Nicolas Chabanne qui, de sa voix chaude aux accents de Carpentras, défend avec force une idée désarmante de simplicité, mais qui s'est révélée d'une redoutable efficacité. Depuis une décennie, grâce à sa coopérative, la vie de 2 500 producteurs agricoles a radicalement changé. Nicolas Chabanne, avec Laurent Pasquier, a eu l'idée de créer une marque responsable « qui nous donne à nous tous, consommateurs, de la transparence sur les produits que l'on trouve en rayon et qui permet aux producteurs de vivre dignement de leur travail », développe-t-il. Comment tout cela fonctionne ? Les 17 400 adhérents de la coopérative « remplissent un questionnaire en ligne qui permet d'établir un cahier des charges et un prix, voté, conseillé, auquel

« Le principe, c'est de réconcilier ceux qui produisent et ceux qui consomment, en construisant un nouveau modèle d'entreprise basé sur la transparence, la coopération et le partage de la valeur. »

on propose le produit », expose Nicolas Chabanne. Au sortir de la crise du lait, en 2015, les producteurs ont ainsi touché 8 centimes de plus par litre. Ce qui représente un vrai mieux pour eux, et un effort de moins de 5 euros par an en moyenne pour le client. « Tu te dis que tu es Superman, que tu as un super pouvoir », sourit le fondateur de CQLP. D'autant que sa brique de lait est une success-story : 33 millions de litres distribués alors dans plus de 5 000 enseignes Carrefour. Aujourd'hui, c'est 550 millions de litres. « Depuis 10 ans, c'est la nouvelle marque la plus vendue en France (hors marque de distributeurs), sans publicité », souligne Nicolas Chabanne. Et ce super pouvoir s'exerce désormais sur une vingtaine de produits alimentaires, dont des cerises ou des pommes de terre. De fait, le consommateur, conscient de ce que son argent permet de promouvoir, peut reprendre le pouvoir. « Il est d'ailleurs navrant que nous soyons si peu copiés, pourtant d'autres secteurs que l'agroalimentaire pourraient opter pour le modèle des entreprises du partage », martèle Nicolas Chabanne. Le principe, c'est en effet à chaque fois de réconcilier ceux qui produisent et ceux qui consomment, en construisant « un nouveau modèle d'entreprise basé sur la transparence, la coopération et le partage de la valeur ». Et le fondateur de CQLP de prendre l'exemple des Ehpad : « Quel est le juste prix pour des repas et du personnel de qualité, mieux rémunéré ? » Lui assure que « ce qui va

tout dénouer, ce sont les bonnes questions : où va notre argent ? À quoi sert-il ? » Cette révolution douce dort dans la poche des consommateurs. Il ne faut pas oublier que, chaque année, les Français dépensent près de 300 milliards d'euros pour se nourrir.

DES PRODUITS DE QUALITÉ

Bien acheter, c'est également le maître-mot des très nombreuses entreprises qui ont recours à ce qu'on appelle les « achats inclusifs », c'est-à-dire les achats de produits ou des services fournis par les 172 000 travailleurs en situation de handicap en France. Il se trouve que la loi oblige toute entreprise de plus de 20 salariés à employer un contingent de collaborateurs en situation de handicap, mais que beaucoup préfèrent payer une contribution. Beaucoup, mais pas toutes ! « Nous constatons que nombre d'entreprises sont sincèrement engagées dans cette démarche inclusive, à la fois parce qu'elles savent qu'elles investissent dans

« Ils ont une grande fierté à se rendre au travail, à parler de leur métier, c'est un aspect qui leur permet de mener une vie bien plus accomplie. »

EA (Entreprises adaptées) auprès du secteur professionnel. « L'explication "c'est réclamé par la loi" est le plus souvent secondaire dans leur motivation pour agir, même si bien sûr, cette loi reste un déclencheur. » Traditionnellement, les entreprises les plus engagées étaient plutôt des grosses structures, mais celles-ci réclament désormais à leurs sous-traitants, souvent des PME ou des ETI, de recourir aux produits et services des Esat et EA, ce qui généralise la demande. Par ailleurs, Denis Charrier observe combien, malgré une conjoncture difficile (notamment une hausse générale des coûts des matériaux) rendant plus difficile le déclenchement global d'achats inclusifs, l'effet combiné des Jeux paralympiques de Paris et du succès du film « Un p'tit truc en plus » (2024) ont

le "made in France", donc qu'elles bénéficieront de produits de qualité et de proximité, mais aussi parce qu'elles ont conscience de l'importance d'avoir un impact positif sur la société », se réjouit Denis Charrier, directeur général d'Hosmoz, une structure chargée de représenter les 2600 Esat (Établissement et service d'accompagnement par le travail) et

permis de « sensibiliser l'opinion sur les différences, de les dédramatiser », ce qui a largement bénéficié à changer les mentalités vis-à-vis du handicap. « Je le constate chez les salariés les plus jeunes. Pour eux, la différence est pratiquement devenue un non-sujet. » Et le directeur général d'Hosmoz de rappeler à quel point, au-delà de l'importance philosophique des questions de « diversité », le travail est essentiel pour permettre, concrètement, aux professionnels en situation de handicap d'occuper « une vraie place dans la société. Ils ont une grande fierté à se rendre au travail, à parler de leur métier, c'est un aspect qui leur permet de mener une vie bien plus accomplie ». Reste, pour Hosmoz, à achever de structurer une filière Esat-EA composée de petites entreprises dispersées sur le territoire et qui, jusqu'à récemment, manquaient encore un peu de visibilité pour ceux qui souhaitaient passer commande auprès d'elles. Denis Charrier se réjouit par ailleurs d'accueillir bientôt sous la bannière Hosmoz, en plus des structures pour personnes en situation de handicap, des organismes accompagnant des salariés éloignés de l'emploi. Une démarche cohérente sur le plan sociétal, qui permettra aux achats inclusifs de bénéficier à un public encore plus large. ●



Dans les rayons, du lait C'est qui le patron ?!



Dans les locaux de CetiH

Ils sont chauds pour agir en faveur du climat !

On les dit accros aux réseaux sociaux, gagnés par l'écoanxiété, influencés par les discours climatosceptiques. Pourtant, une partie des jeunes choisissent l'action, par exemple avec l'association For My Planet

Les jeunes Français passent plus de trois heures par jour devant les écrans – et jusqu'à cinq heures chez les 16-19 ans, nous apprend Ipsos. Une grande partie de ce temps se déroule sur les réseaux sociaux, où les vidéos courtes et les contenus viraux s'enchaînent sans interruption. Cette immersion est dominée par des logiques de captation d'attention où le viral l'emporte souvent sur le vrai. Résultat : les fausses informations trouvent facilement leur place. Selon l'Ifop, un jeune sur six considère le réchauffement climatique comme un phénomène « naturel » (donc, non dû à l'activité humaine), ce qui montre la difficulté de la parole scientifique à se frayer un chemin. S'ajoute à cela l'effet des algorithmes qui enferment les utilisateurs dans des bulles de contenus. Certains chercheurs parlent même de « toxic data », une accumulation d'informations anxiogènes qui saturent l'espace mental. Entre peur et sentiment d'impuissance, beaucoup oscillent. Heureusement, cette inquiétude ne conduit pas forcément à l'inaction.

Ancien guide naturaliste en Antarctique et au Groenland, Ismaël Khelifa a vu les glaciers disparaître « comme dans les Alpes de son enfance ». En 2018, avec son épouse Alice, elle aussi guide, ils fondent l'association For My Planet. Leur ambition ? Mobiliser les jeunes face aux crises écologiques et sociales et refuser de céder



au fatalisme. « On ne va pas changer le monde, mais on peut améliorer ce qui se trouve autour de nous », résume-t-il. À rebours des discours catastrophistes, l'association revendique une ligne simple : transformer l'anxiété en action. « On regarde la réalité en face, mais on essaie d'être des marchands d'espoir. » Pour lui, l'écoanxiété, largement médiatisée, peut aussi devenir un facteur paralysant. « On entretient un climat profondément anxiogène. Or, on ne part pas au combat en ayant peur de tout. » L'enjeu est donc de redonner aux jeunes une capacité d'agir ici et maintenant, plutôt que de les décourager en les immobilisant entre la nostalgie du passé et la terreur de l'avenir.

L'enjeu est de redonner aux jeunes une capacité d'agir ici et maintenant, plutôt que de les décourager en les immobilisant entre la nostalgie du passé et la terreur de l'avenir.

For My Planet propose un programme en trois temps : une année d'actions concrètes (pas forcément liées à des questions environnementales), une expédition scientifique et sociale à Chamonix ou Marseille, puis un cycle de conférences. La première phase du programme plonge les adolescents dans le réel. Pendant un an, ces 200 jeunes de 12 à 18 ans issus de toute la France s'engagent sur le terrain : « Ils vont intervenir dans des maisons de retraite pour décroquer des personnes âgées isolées, réaliser des collectes pour le Secours Populaire ou récupérer des sacs de couchage invendus pour les redonner à des SDF », énumère Ismaël Khelifa. Car pour For My Planet, l'écologie ne



Des jeunes de For My Planet

Les jeunes deviennent des ambassadeurs. Ils donnent des conférences devant des cadres dirigeants d'entreprises du CAC 40, dans des hôpitaux, des écoles ou des universités.

va jamais sans le social. Verdir son collège, obtenir des serviettes en tissu à la cantine ou créer un jardin partagé avec compost ne sont pas des gestes isolés – ils permettent aux jeunes de se réapproprier leur espace commun. Certains vont plus loin et – c'est la deuxième phase du projet – accompagnent des scientifiques à Chamonix pour prélever des échantillons sur les glaciers, contribuant ainsi à répandre une « science citoyenne » que tout un chacun peut s'approprier.

SOUS LE SIGNE DE LA FRATERNITÉ

Pas de hasard : le cœur du projet réside dans ce faire-ensemble et sa capacité à briser, notamment, les clivages sociaux. L'année dernière, sur les îles du Frioul, au large de Marseille, des élèves de collèges classés REP (Réseau d'éducation prioritaire) ont ainsi partagé leur quotidien avec des jeunes issus d'établissements plus favorisés. « Les premiers jours, ils se regardaient, ils étaient sur cette toute petite île », se rappelle Ismaël Khelifa. Ensemble, ils ont fait du snorkeling (plongée sous-marine en petite profondeur) pour découvrir les milieux marins, ramassé des déchets pour une association tentant de comprendre d'où vient la pollution marine et rencontré des activistes aux parcours extraordinaires. Le résultat ? « Le jour où ils se sont séparés, ils avaient un mal fou à se dire au revoir. Ils ont continué à s'écrire toute l'année, essayant même de se retrouver pour des sorties à vélo. »

L'autre combat d'Ismaël Khelifa porte sur la fracture entre générations, et notamment les accusations

simplistes envers les anciens, qui auraient sciemment détruit la planète. « Il est tellement facile d'accuser les générations passées. » L'association mise sur la fraternité, cette valeur souvent oubliée qui s'illustre par exemple à travers des rencontres en maison de retraite. « Les aînés craignaient qu'on leur fasse une leçon sur l'environnement et les jeunes avaient peur d'être jugés sur le temps qu'ils passent sur les réseaux sociaux. À la fin, la rencontre a créé sa magie. Faire collectif est une épreuve, mais c'est possible. » C'est cette capacité à faire « un pas l'un vers l'autre » que l'association tente d'insuffler pour casser les clivages générationnels.

UN IMPACT MASSIF

La phase finale du programme est celle de la transmission. Les jeunes deviennent des ambassadeurs. Ils donnent des conférences devant des cadres dirigeants d'entreprises du CAC 40, dans des hôpitaux, des écoles ou des universités. Formés à la prise de parole en public, ils font face à des questions parfois difficiles, sans filtre. « Notre principe, c'est qu'on n'intervient jamais à leur place », précise Ismaël Khelifa. « À eux de répondre, de chercher, parfois de reconnaître qu'ils ne savent pas. Ils ont cette humilité rare, loin de certaines postures tranchées. » Cette sincérité a un impact massif : l'association a calculé que ses 200 volontaires annuels parviennent à s'adresser à 50 000 autres jeunes, touchant par ricochet près de 100 000 adultes. De fait, l'efficacité du dispositif se mesure sur le long terme. « Pour beaucoup, For My Planet fait office de rite de passage, une étape qui manque cruellement à l'adolescence moderne », explique le fondateur. Les retours des parents sont unanimes : leurs enfants sortent « transformés », plus mûrs, plus clairvoyants. L'expérience est d'ailleurs valorisable sur Parcoursup, offrant un atout concret pour leur avenir académique.

Certains anciens du programme ne s'arrêtent pas là. On en retrouve aujourd'hui dans des conseils municipaux pour porter la voix de leur génération, ou participant à des expéditions solidaires en Côte d'Ivoire ou en Afrique du Sud. Dans un paysage saturé par les « marchands de peur », ces adolescents prouvent que le pragmatisme et la solidarité restent les meilleurs antidotes à la fatalité. ●

La cité des enfants éperdus

Alors que les jeunes en situation de violence familiale voient souvent leur destin brisé, l'espoir existe. Par exemple, le centre Asterya, à Paris, tente de faire mentir les statistiques



Céline Greco, la fondatrice d'Im'pactes

Alors que les rapports pointant de graves dysfonctionnements s'accumulent, la protection de l'enfance reste le parent pauvre des politiques publiques en France. Promis pour 2025, repoussé à 2026, le projet de loi issu de la commission d'enquête dédiée porté par Catherine Vautrin puis repris par Stéphanie Rist, l'actuelle ministre de la Santé, n'a finalement pas été inscrit à l'agenda parlementaire. Ce recul intervient après de multiples réformes législatives, notamment en 2016 et 2022, censées renforcer l'action de l'Aide sociale à l'enfance (ASE). Parlementaires, exécutif, travailleurs sociaux et soignants partagent pourtant le même diagnostic — celui d'un système toujours profondément défaillant. Que deviennent les jeunes issus de l'ASE ? 70 % n'ont aucun diplôme (alors qu'actuellement, 80 % des autres jeunes sont au moins bacheliers) et un quart des personnes SDF nées en France, ainsi que la majorité des mineurs en situation de prostitution et de délinquance sont passés par l'ASE. Ces chiffres, issus d'un rapport du Défenseur des droits publié en 2025, dessinent une réalité brutale : loin de corriger les inégalités, la protection de l'enfance ne parvient aucunement à endiguer les déterminismes sociaux

Un quart des personnes SDF nées en France, ainsi que la majorité des mineurs en situation de prostitution et de délinquance sont passés par l'ASE.

et maintient les enfants dans des trajectoires de vulnérabilité extrêmes.

La loi du 7 février 2022, dite « loi Taquet », devait pourtant marquer un tournant, notamment en maintenant l'accompagnement des jeunes jusqu'à leurs 21 ans. Mais le constat de la dernière étude du collectif Cause Majeur ! est sans appel : sur le terrain rien ne bouge ou presque, et l'accompagnement reste extrêmement lacunaire entre 18 et 21 ans. « On demande à des jeunes de 18 ans et un jour d'être autonomes. C'est une aberration totale ! », résume Céline Greco, cheffe de service en médecine de la douleur à l'hôpital Necker-Enfants malades. « Il va falloir qu'on se réveille. » Avant d'être professeure de médecine, Céline Greco est, elle aussi, passée par l'Aide sociale à l'enfance. Le regard grave derrière ses lunettes colorées, elle sait que, de par son parcours, elle fait figure d'exception, et entend bien se faire la porte-voix des enfants qui n'en ont pas. « La France n'est pas un pays qui fait beaucoup de prévention. On répare des pots déjà cassés. » Les politiques publiques se concentrent en effet sur les conséquences des violences intrafamiliales et leur reproduction, plutôt que de traiter le mal à la racine. Et quand le système parvient à protéger face à l'urgence, il échoue souvent à stabiliser la situation des jeunes. Autrement dit, à leur donner un avenir.

UNE RÉALITÉ RÉVOLTANTE

Sur le plan sanitaire, les carences sont tout aussi criantes. En France, environ 400 000 enfants sont suivis par l'ASE, dont la moitié sont placés en maison ou en famille d'accueil. « Il n'y a que 30 % des enfants qui ont un bilan de santé à leur arrivée, et 10 % qui ont un suivi », rappelle Céline Greco. « La majorité ne voit un médecin qu'en cas de crise, lors de passages aux urgences. » Derrière ces chiffres abstraits, se cachent des vies fracassées. La médecin cheffe de service se souvient par exemple de cette adolescente de 16 ans : « Placée à 11 ans après des viols, premier passage aux urgences à 12 ans. Entre 12 et 16 ans : 97 passages aux urgences, sans suivi. Aujourd'hui, elle est déscolarisée, enceinte, dans des réseaux d'exploitation sexuelle. C'est une môme. » Les enfants victimes de violences non prises en charge perdent jusqu'à 20 ans d'espérance de vie. Cette réalité révoltante, connue depuis 1998, avec la première étude ACE (Adverse Childhood Experiences) aux États-Unis, reste selon Céline Greco pourtant largement ignorée. L'ancienne enfant placée sait de quoi elle parle : à 14 ans, elle est repérée par une infirmière scolaire. Issue d'un milieu favorisé, elle subit des violences psychologiques et physiques quotidiennes de la part de son père. « On pense encore que les violences touchent surtout les milieux défavorisés. C'est faux. On ne repère simple-

ment pas les autres. » Enfant, Céline pense que « c'est comme ça dans toutes les familles ». À l'adolescence, le silence se mue en une chape de plomb : elle a peur de trahir. « On attend que quelqu'un nous regarde. » Aujourd'hui, elle en est convaincue : « Si je n'avais pas été placée, je serais morte. L'ASE m'a sauvé la vie. Mais j'en ai vu toutes les failles. » Elle déplore ainsi « l'absence de prise en charge de la santé, l'absence de soutien scolaire ». Se souvient : « Quand j'en suis sortie, je faisais 31 kilos. Personne ne s'était inquiété de mon état de santé. » Qu'est-ce qui a fait la différence pour elle ? « Du plus loin que je me souviens, j'ai toujours voulu faire médecine. C'était mon étoile du berger. » De cette réussite, elle fait une responsabilité. « Je me suis dit : tu fais partie des 1 %, tu ne peux pas vivre ta vie tranquille. Ce serait égoïste. »

SOUS UNE BONNE ÉTOILE

En 2022, Céline Greco fonde donc l'association Im'Pactes. « Je voulais une structure qui prenne en charge les enfants comme un parent le ferait. Un parent ne dit pas : "Tu choisis entre ta santé et ta scolarité". » C'est ainsi que son association entend articuler les suivis santé, scolarité, culture et insertion. « Car tout est lié. Un enfant en bonne santé a plus de chances de réussir à l'école. » Le programme est ambitieux : tutorat, sorties culturelles, mentorat d'entreprises, aides financières... Le 10 décembre dernier, Im'Pactes a ouvert son premier centre d'appui à l'enfance dans une ancienne école maternelle au cœur du 12^e arrondissement de Paris. À Asterya – petite étoile en grec –, les barres de néons hospitaliers ont laissé place à un plafond scintillant, reprenant les coordonnées de notre Voie lactée. Chaque salle porte d'ailleurs le nom d'une constellation : la Grande Ourse pour la psychomotricité, Orion pour la self-défense, Capricorne pour l'art-thérapie... « L'architecte a voulu concevoir les espaces à hauteur d'enfant », précise Céline Greco en détaillant les lieux. Ici, on a troqué les longs couloirs en lignes droites de l'hôpital pour des murs en forme de vagues. Les couleurs chaudes remplacent le blanc clinique. Les peintures du street artist Seth, qui ornent les murs, empruntent à l'univers du « Petit Prince ». On y croise une petite fille avec une rose, un renard et une lune. Dans ces détails se dessinent... un mouton, mais surtout, une manière de prendre soin autrement.

« Je voulais une structure qui prenne en charge les enfants comme un parent le ferait. »



RASSURER AVANT DE RÉPARER

En poussant les portes d'Asterya, ce que les enfants découvrent en premier, c'est une immense cabane en bois. « Après un tour de toboggan, ça va déjà mieux. » Les consultations peuvent alors s'improviser dans la cabane, au rez-de-chaussée. « Je ne sais pas si vous avez vu, mais les poutres des escaliers, c'est un jeu de mikado. » À Asterya, avant de réparer, les lieux et les soignants commencent par rassurer. Dans ce centre rattaché à l'hôpital Necker, pédiatres, pédopsychiatres, psychologues, orthophonistes, psychomotriciens, médecins généralistes et art-thérapeutes se passent le relais au cours de la journée. Une trentaine d'enfants sont accueillis chaque jour et déjà, les listes d'attente s'allongent. En face du centre, Céline Greco pointe un bâtiment en forme de yourte en construction : « Le restaurant d'insertion, c'est là que nous allons former des jeunes de l'ASE aux métiers de bouche. On accompagne les jeunes jusqu'à 25 ans, parce que c'est l'âge moyen de départ du domicile en France. » Im'Pactes tente de pallier les manques de l'ASE avec des bourses, un soutien administratif, une aide à l'installation et du mentorat. « En 2025, 2 000 jeunes ont bénéficié de ce dispositif », souligne Céline Greco, qui y voit aussi un moyen de lutter contre une autre forme de violence, plus insidieuse : celle des ambitions bridées. En effet, le renoncement vient de l'absence de soutien. Estelle en a fait l'expérience. Passée par l'ASE, elle voulait devenir ingénieure en biotechnologie, mais « son projet était jugé "trop ambitieux", et elle s'est vu refuser un Contrat jeune majeur », se souvient Céline Greco. Livrée à elle-même à 18 ans, Estelle enchaîne les petits boulots, jusqu'à épuisement. « Quand je l'ai rencontrée, elle n'avait pris aucun jour de repos depuis deux ans », raconte la médecin. « Grâce à la coalition d'entreprises, elle a eu une mentore anglophone du

groupe Accor qui l'a épaulée pour son TOEIC [certification en anglais, NDLR], une alternance chez Engie, avant qu'un CDI ne lui soit proposé chez GRDF. » Soutien financier, accompagnement humain, opportunités professionnelles, « c'est vraiment tout ça qui a rendu son parcours possible ».

Des histoires comme celle-là, Céline Greco en a plein sa besace. « Quand on fait nos fêtes annuelles, les enfants viennent me voir et ils me disent : "Vous savez Madame, moi je voulais faire des études d'avocat, mais je pensais que ce n'était pas possible, du coup je ne travaillais plus à l'école. Mais voilà, maintenant je sais qu'avec Im'Pactes, peut-être que je pourrai avoir une bourse, et donc je me suis remise à travailler." » La fondatrice d'Im'Pactes sourit. Et insiste sur ces trajectoires inspirantes : « Ce sont des enfants qu'on ne voit pas. Ou qu'on ne veut pas voir. Et quand ils apparaissent, c'est souvent à travers le prisme de la délinquance ou de la prostitution. Cela les stigmatise encore plus. » Elle plaide pour un autre récit : « Il y a aussi des réussites. Des maisons d'enfants formidables. Mais on ne les montre pas. » Céline Greco parle aussi vite qu'elle avance. « Les 20 ans d'espérance de vie en moins, je me les

« On accompagne les jeunes jusqu'à 25 ans, parce que c'est l'âge moyen de départ du domicile en France. »

applique. » Quatre-vingt-dix enfants sont déjà sur liste d'attente. D'autres centres doivent ouvrir, notamment à Bordeaux et à Avignon. Objectif : un centre par région d'ici 2027. « Il faudrait vraiment que je sois morte pour m'arrêter. » ●



Dans les locaux d'Asterya, à Paris

Oh

Bonne Mère!

En 2025, la basilique Notre-Dame de la Garde à Marseille a fait l'objet d'une restauration hors norme, largement financée par la générosité des habitants et de grands mécènes privés

« C'est une figure féminine, maternelle. Une figure qui rassure, qui console, qui donne envie d'avancer. Une figure de l'accueil inconditionnel, de l'hospitalité. Et donc c'est une figure d'unité. » Avec sa façade méridionale, Olivier Spinosa, recteur de la basilique de Marseille, Notre-Dame de la Garde, livre ce qui le relie intimement à la Bonne Mère. Tout est dit dans cet aveu pétri de dévotion, d'humanisme et de ferveur populaire : la Bonne Mère est tout autant un édifice religieux qu'un symbole consubstantiel à l'identité marseillaise. Il faut dire que son histoire est longue : elle remonte à 1214, à l'époque du roi Philippe-Auguste. La Vierge serait apparue à deux pêcheurs en péril au large. Elle les aurait guidés vers un endroit sûr, les sauvant d'une mort certaine. En reconnaissance de cette protection, une première chapelle a été érigée sur la colline de la Garde. Avant de faire place à la basilique de style romano-byzantin, construite entre 1853 et 1864 sur les plans de l'architecte Henri-Jacques Espérandieu. Hélas, avec sa madone à l'enfant, perchée à 220 mètres d'altitude et surplombant la Méditerranée, la Bonne Mère, pour tous les marins qui naviguent au large de Marseille, c'était l'amer à voir : exposée au vent, la statue avait perdu de sa superbe. Et avait besoin d'une rénovation de grande ampleur, soit près d'un

MERVELLE

La rénovation de la cathédrale a nécessité près d'un an de travaux et un budget vertigineux de 2,8 millions d'euros!

an de travaux, achevés fin 2025, grâce à un budget vertigineux de 2,8 millions d'euros.

Cette restauration a été financée par les collectivités locales (1,3 million), des mécènes privés, dont le Crédit Mutuel, et a fait l'objet d'un « formidable élan de générosité » de la part des Marseillais eux-mêmes. Près de 40 000 donateurs comme autant de feuilles d'or nécessaires pour couvrir la Vierge à l'enfant. Cet engouement, le recteur l'explique par le fait que « prendre soin de la Bonne Mère, c'est prendre soin de l'âme marseillaise, et donc de chaque Marseillais ». Pour lui, à titre personnel, la Bonne Mère, c'est d'abord un premier souvenir qui remonte à ses 6 ou 7 ans : « C'est là-haut que j'ai acheté ma première cassette de chants religieux. » Depuis 2017, il en est le recteur et un peu l'ange gardien. À chaque étape des travaux de restauration de la cathédrale, Olivier Spinosa était aux premières loges. Ce qui l'a le plus impressionné ? « Observer la statue à nu, lorsque tout l'or a été enlevé, et

qu'on n'a plus vu que le cuivre. Avant de pouvoir la dorer à nouveau. » Il en tire une image : « Parfois, il faut aller jusqu'au plus fragile en nous, pour ressortir ce qu'il y a de meilleur. »

Les Phocéens sont venus en masse le 7 décembre 2025, jour de l'inauguration. Ils ont apporté des fleurs à déposer auprès de la Bonne Mère. « Les gens ont donné de l'argent parce qu'il fallait redorer, mais ces bouquets disent l'affection qu'ils ont pour elle », raconte, encore touché, Olivier Spinosa. Lors de sa visite en janvier 2025, Rachida Dati, à l'époque ministre de la Culture, avait évoqué l'inscription de la basilique au registre du patrimoine national. « On ne peut pas s'engager pour toujours, quel que soit le choix qu'on fait, sans qu'il y ait une réflexion véritablement collégiale et qu'on trouve un consensus », tempore le recteur, qui, pour l'heure, réserve sa décision. Le silence aussi est d'or. Et la générosité des Marseillais – Oh Bonne Mère ! –, elle, est indéfectible. ●



La basilique Notre-Dame de la Garde à Marseille

Nous, dirigeants d'entreprises, souhaitons contribuer à relever les quatre défis du siècle.

Près de 16 responsables de sociétés partagent, dans un appel commun, leur détermination à promouvoir en toute conscience la responsabilisation de leurs administrateurs, salariés, fournisseurs et clients

Nous sommes des dirigeants d'entreprises qui intervenons dans des secteurs très différents, tous préoccupés – chacun à son niveau et selon ses réalités et contraintes – par des enjeux de performance et de compétitivité dans un contexte économique, social et géopolitique difficile. Au-delà de ces enjeux propres à nos activités, nous sommes soucieux du devenir de la société et des défis immenses qui lui sont posés et qui nous obligent toutes et tous.

Ce sont des défis environnementaux avec un réchauffement climatique et une érosion de la biodiversité qui s'accroissent, en atteste la multiplication des événements climatiques extrêmes dans presque toutes les régions du monde avec des conséquences souvent mal anticipées. Aujourd'hui, ce sont près des trois quarts de la biodiversité mondiale qui ont déjà été dégradés. Au lende-

main du sommet « Une seule santé » organisé par la France, la préservation de la biodiversité s'impose comme une nécessité pour protéger la santé des populations et le bon fonctionnement de nos entreprises, qui dépendent du maintien des écosystèmes.

Ce sont des défis sociaux dans un moment où la cohésion sociale est fragilisée, où les inégalités se creusent et où le taux de pauvreté augmente pour atteindre 15,4 % de la population en 2023, son niveau le plus élevé depuis qu'il est mesuré par l'Insee, en touchant particulièrement les familles monoparentales et les enfants.

Ce sont des défis démocratiques dans un moment de crise, d'instabilité gouvernementale et de difficultés à se comprendre et à se parler, à bien vivre les uns avec les autres.

Ce sont des défis technologiques avec notamment l'accélération de l'Intelligence artificielle et ses conséquences sur le travail, les usages, nos interactions sociales et l'ensemble de notre vie en société.

Ces quatre grands défis – qui sont selon nous les défis de notre siècle – complexifient nos rapports aux uns et aux autres et notre capacité à se projeter dans un monde désirable.

Ces défis sont immenses, ils imposent la mobilisation de toutes et tous pour y faire face et y répondre. Nous sommes convaincus, en tant que dirigeants mais aussi comme citoyens, que les entreprises ont toute leur part à prendre pour contribuer à relever ces défis, qu'elles doivent être à la fois des espaces de réassurance et de stabilité dans un monde incertain.

Sans se substituer à la puissance publique et tout en promouvant la responsabilisation de nos administrateurs, de nos salariés, nos fournisseurs ou nos clients, nous avons la conviction que l'entreprise est un vecteur formidable de transformation, d'innovation, de partage, de rencontre. Pour être à la hauteur des enjeux, nous intégrons depuis longtemps ces défis dans nos modèles d'affaires. Nous mettons notre performance au service d'un partage de la valeur qui permette de répondre à certains besoins en redonnant de la capacité d'agir à la société, mais aussi en plaçant ces sujets environnementaux, sociétaux, culturels et démocratiques au cœur de nos actions.

De façon très concrète, cela se traduit par un soutien au tissu associatif, par des choix RH structurants afin de garantir les meilleures conditions de travail à toutes et tous sans discrimination, par le fait de fédérer une raison d'être ou une qualité d'entreprise à mission qui

renforce nos engagements, par des investissements responsables et des choix de soutien à certaines filières, à certains secteurs, à nos territoires. Pour certaines de nos entreprises, c'est par exemple le reversement à la société d'une partie de nos résultats via un dividende sociétal ou écologique, ou la dotation d'une fondation.

Certains considèrent ces choix comme anecdotiques, pas nécessaires, éloignés du business mais, parce qu'une entreprise se doit d'être bien plus qu'un agent économique, nous revendiquons ces actions – a fortiori dans un contexte de crises multiples, protéiformes, qui menacent d'amplifier les fractures – et reconnaissons la responsabilité qui nous incombe.

À travers ce texte, nous en appelons à un monde entrepreneurial qui s'engage, chacun à son échelle, selon ses moyens et ses contraintes, des TPE-PME aux multinationales. Toutes vectrices de performance et de compétitivité, parce que pour

partager la valeur, il faut d'abord la créer. Nous invitons les entreprises à s'interroger sur leur contribution à la société, sur la façon dont elles peuvent prendre toute leur part pour répondre aux défis qui se posent à nous. Nous proposons aux entreprises qui s'engagent déjà dans cette démarche de le faire savoir et de donner à voir la façon dont les enjeux de compétitivité se croisent avec les enjeux de justice sociale et environnementale.

Afin d'accélérer cette dynamique, nous allons travailler dans les mois à venir à mettre en lumière ces initiatives et à mettre en commun nos visions et nos pratiques. Car nous sommes convaincus du rôle décisif de l'entreprise dans la période que l'on vit. Car nous avons la conviction que de nombreux acteurs économiques souhaiteraient contribuer à leur échelle, mais ne savent pas par où commencer ou se sentent seuls. Car ensemble et en recréant du commun, nous pourrions aller encore plus loin. ●

CONTRIBUTEURS

DANIEL BAAL
Président du Crédit Mutuel et du CIC

VÉRONIQUE BÉDAGUE
Présidente-Directrice générale de Nexity

PHILIPPE BOSSANNE
Fondateur et Président du Conseil de surveillance d'Huttopia

JULIEN EINAUDI
Directeur général délégué du Groupe Ortec

FRANÇOIS GUÉRIN
Président-Directeur général de Cetih

DELPHINE HANTON
Directrice générale de Thuasne

CAROLINE HILLIET LE BRANCHU
Présidente-Directrice générale de la belle-iloise

GENEVIÈVE HOUZÉ
Présidente du Groupe Sofim

JÉRÉMIE HUSS
Président-Directeur général de Technology & Strategy Group

VALÉRIE JIMENEZ
Présidente de Jimenez Groupe

STÉPHANE JUNIQUE
Président du Groupe Vvy

DENIS MOLLAT
Directeur de la Librairie Mollat

STÉPHANE PALLEZ
Présidente-Directrice générale de FDJ United

SANDRINE PELLETIER
Présidente-Directrice générale d'Aplix

JEAN-FRANÇOIS RIAL
Président-Directeur général de Voyageurs du Monde

EMMANUEL VASSENEIX
Président de LSDH

Des boîtes à fond sur la santé

Ces entreprises, grandes ou petites, ne badinent pas avec la santé de leurs collaborateurs : dispositifs de prise en charge des problèmes psy, meilleure inclusion des salariés souffrant de cancer, lutte contre la sédentarité...



La santé, c'est important, tout le monde le sait. Et pourtant, près de 30 % des Français ont déjà renoncé à se soigner pour des motifs économiques (enquête Cofidis, 2024). Quant à ceux qui ont les moyens de le faire, ils n'ont pas toujours accès aux soins, puisque sept millions de nos concitoyens vivent dans une zone sous-dotée en la matière. Dans un contexte où un tiers de la population du pays est atteinte d'au moins une maladie chronique, il devient urgent que les entreprises prennent leur part pour encourager un effort de prévention médicale de leurs salariés. Cela tombe bien : elles sont de plus en plus nombreuses à le faire, conscientes de leur responsabilité en la matière et adoptent le principe dit de « symétrie des attentions ». Un concept reposant sur une idée simple : une entreprise qui traite ses collaborateurs avec la même considération que ses clients créera naturellement un cercle vertueux de satisfaction mutuelle. Pour preuve, un rapport du cabinet Forrester indique que les entreprises aux employés engagés affichent une satisfaction client supérieure de 81 %, et une rotation du personnel divisée par deux. La bonne santé, c'est bien pour tout le monde !

#SANTÉ MENTALE

Longtemps taboues, les questions liées à la santé mentale occupent désormais une place bien méritée dans les débats publics. Et il y a urgence car, nous apprend le dernier Datascope publié par AXA France portant sur l'année 2025, « la santé mentale continue de se dégrader : un arrêt maladie de longue durée sur deux est désormais causé par des troubles psychologiques chez les moins de 30 ans ». Pour que les salariés, notamment les plus jeunes, se sentent mieux dans leur tête, la société American Express France privilégie une approche holistique du bien-être. Ses 700 salariés ont ainsi un accès gratuit à des séances de coaching et de thérapie (un programme nommé Healthy Minds), ainsi qu'à des « dépistages de bien-être sur site et pauses actives ». Ils peuvent aussi bénéficier d'un aménagement du temps de travail et de primes financières encourageant des efforts de santé. L'entreprise avance que 62 % des employés ont constaté une amélioration notable de leur santé.

« Chez nous, les sujets comme le burn-out ou les risques psychosociaux ne sont pas tabous », assure ainsi Ludovic Valtier, directeur des ressources humaines d'American Express pour la France et la Scandinavie. En plus des webinaires et intervenants dédiés aux risques psychosociaux, l'entreprise, souvent très bien placée dans le palmarès Best Workplaces France,

a mis à disposition de ses collaborateurs et de leur famille une cellule d'écoute psychologique anonyme. Celle-ci est ouverte 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Pas de hasard, l'enquête réalisée par Best Workplaces France révèle que « 93 % des collaborateurs déclarent qu'American Express France est une entreprise où il fait bon travailler ».

#CHECK-UP GLOBAL

Prévenir permet souvent de mieux guérir – c'est-à-dire plus vite et plus efficacement. Or bien des rapports ont souligné que le système de santé français, en dépit de ses qualités, ne mettait pas assez en avant l'effort de prévention – celui-ci ne représentant que 2 % de la dépense totale de soins, soit deux fois moins que ce qui se pratique en Grande-Bretagne. C'est précisément pour encourager ses salariés à mieux connaître leur santé que le Crédit Mutuel lance cette année le programme Check-up santé. Gratuit et basé entièrement sur le principe du volontariat, il est réalisé sur le temps personnel du salarié. Il s'agit, dit Daniel Baal, président de l'entreprise, d'« offrir aux collaboratrices et collaborateurs des outils concrets pour mieux prendre soin de leur santé, dans le respect de leur liberté, de leur rythme et de leur intimité ».

Le premier point du dispositif consiste en un bilan de santé digital complet. Il s'agit d'un questionnaire d'une durée de 20 à 30 minutes qui permettra de dresser une première évaluation de l'état de santé global et des habitudes quotidiennes. À quoi ressemble concrètement son hygiène de vie ? Quels sont ses antécédents médicaux ? Comment se portent sa vision, son audition ou encore son sommeil ? Quel est son bilan dermatologique ? Et son bilan de santé mentale ? Une fois ces paramètres établis, le salarié bénéficie d'un tableau personnalisé de recommandations pour demeurer en bonne santé. Surtout, si le besoin s'en fait sentir, il est invité à s'orienter vers les professionnels de santé appropriés.

Dans un contexte où un tiers de la population est atteinte d'au moins une maladie chronique, il devient urgent que les entreprises prennent leur part.

Le deuxième point du dispositif est réservé aux collaborateurs âgés d'au moins 55 ans et est disponible tous les trois ans. Il repose sur un check-up médical d'une durée d'une demi-journée, en présentiel, dans des centres partenaires partout en France. Il est effectué par des professionnels de santé, dont des médecins cardiologues. « Cet accompagnement permettra de faire le point de manière approfondie et d'anticiper d'éventuels enjeux de santé », précise Daniel Baal.

#CANCER

Chaque année, près de 400 000 personnes en France découvrent qu'elles ont un cancer, et 40 % d'entre elles sont en emploi. Longtemps, cette maladie est restée confinée à la sphère privée, et parfaitement invisible au bureau. Mais aujourd'hui, certaines entreprises s'efforcent de créer un cadre d'accompagnement, conscientes tout d'abord que le tabou entourant une pathologie n'aide aucunement les malades, et ensuite, que les progrès médicaux ont changé la donne : au moins six adultes sur dix guérissent désormais. Chez AXA France, le sujet « cancer » est pris au sérieux : bilans de santé complets à 40 puis à 50 ans, dépistages ciblés, prostatiques pour les hommes, mammographies pour les femmes, et suivis cardiologiques renforcés. Des campagnes internes ponctuent aussi l'année : pour le cancer colorectal en mars, pour le dépistage du cancer du sein et de l'utérus lors d'Octobre rose. « C'est un suivi en profondeur qui permet d'engager les collaborateurs dans une démarche de prévention active », explique Amélie Watelet, DRH d'AXA France.

Mais la prévention ne fait pas tout. Quand la maladie survient, comment accompagner son collègue sans se montrer trop « présent » ? Comment maintenir le lien sans créer de pression ? AXA a développé, avec la Sorbonne, des formations pour que ses salariés sachent adopter la « bonne posture », le ni trop ni trop peu. L'objectif : éviter que le retour au travail ne constitue un second traumatisme. « Ce contact discret mais présent ne vise pas à discuter des dossiers en cours, mais à conserver cette humanité qui fait sentir aux collaborateurs qu'ils comptent, même pendant leur absence », confie la DRH. Et pour soutenir concrètement les malades, l'assureur propose une garantie « maladies graves » incluant un second avis médical, des tests de séquençage génomique (pour affiner les traitements), ainsi qu'un capital de 5 000 euros. S'y ajoutent des solutions logistiques, telles que la garde d'enfants, l'aide ménagère ou encore la livraison de repas.

#TABAGISME

« Ce n'est pas forcément la phase d'arrêt qui est la plus difficile, c'est ce qui se passe après. Ne pas rechuter. C'est là que tout se joue. » Geoffrey Kretz, le fondateur de Kwit, parle en connaissance de cause. En 2011, cet ingénieur en informatique recherche une application pour l'aider à arrêter de fumer, et comme il n'en trouve aucune à la hauteur... il la crée. Depuis, Kwit s'est imposée comme une référence française de l'aide au sevrage tabagique, pensée comme un compagnon du quotidien. En entreprise, les enjeux du tabac sont concrets : un salarié fumeur effectue en moyenne entre cinq et dix

pauses par jour et présente des arrêts maladie plus longs que la moyenne — environ deux jours supplémentaires pour des pathologies courantes. En France, un salarié fumeur représenterait un surcoût de 2 200 à 7 730 par an pour son entreprise. Mais au-delà des chiffres de productivité, la dimension humaine est centrale. « Investir dans la santé des salariés, c'est un retour sur investissement immédiat », dit Geoffrey Kretz. « Une entreprise en bonne santé, ce sont des équipes qui ont envie de s'investir. » Et ce n'est pas un hasard si près de trois salariés sur quatre jugent d'ailleurs utile de déployer des actions de prévention en matière d'addiction.

Kwit repose sur une combinaison de thérapies cognitivo-comportementales, d'outils interactifs et ludiques et de documentation. Pour un fumeur, la cigarette devient en effet une réponse si automatique qu'elle est intriquée dans sa vie. Une réunion stressante, une tension avec un collègue ou la conclusion d'un contrat important, et la cigarette devient un réflexe. « Le but, c'est de rebrancher le cerveau », explique Geoffrey Kretz. « L'addiction, ce n'est pas juste une question de volonté individuelle. » Lorsqu'une envie de griller une intervient, l'utilisateur clique sur le bouton « j'ai envie de fumer ». Puis, en fonction de ses émotions et de leur contexte, des alternatives telles qu'un exercice de

**GAGNANT-GAGNANT**

Une entreprise qui traite ses collaborateurs avec la même considération que ses clients créera naturellement un cercle vertueux de satisfaction mutuelle.

respiration, une distraction par le jeu ou une méditation en pleine conscience lui sont proposées. Cette approche globale repose sur un écosystème scientifique solide. Psychologues, psychiatres, neuroscientifiques et addictologues contribuent en effet à faire évoluer l'outil, afin de s'adapter à la diversité des profils. « Il n'existe pas un seul type de fumeur. Chacun va être sensible à des leviers différents. »

Accessible en permanence, Kwit a une ergonomie idéale : « Vous n'allez pas appeler un tabacologue un vendredi soir à 23h. L'application, elle, est toujours dans la poche. » Son anonymat constitue un autre atout clé, apprécié des employés. Des groupes comme Allianz ou le cabinet de conseil BearingPoint ont déjà expérimenté la solution. Pour ce dernier, les résultats sont particulièrement probants – sept participants sur dix ont arrêté de fumer sans rechute. Forte de ce succès, l'entreprise a lancé en 2022 Sobero, dédiée à l'alcool. « C'était la demande la plus forte. » Un enjeu majeur en entreprise, où les conséquences d'une surconsommation peuvent être dramatiques, notamment en cas d'accident du travail.

#ENDOMÉTRIOSE

En France, cette affection gynécologique touche entre 1,5 et 2,5 millions de femmes en âge de procréer, soit une sur dix. Elle est source de douleurs chroniques, parfois très aiguës, et d'infertilité. Il n'est donc pas surprenant que le monde de la coiffure – un secteur qui emploie 180 000 personnes, dont plus de 90 % de femmes – prenne à bras-le-corps cette maladie, qui tend (enfin) à devenir un sujet de société. L'Union nationale des entreprises de coiffure (Unec) et les partenaires sociaux de la profession ont créé un fonds dédié, nommé Solidarité Coiffure. Myriam, coiffeuse, tout juste 30 ans, témoigne au travers de vidéos qu'elle partage sur TikTok, de ce mal « qui lui tord les organes » et lui provoque des douleurs assimilées à « des coups de couteau ». Pour elle, cela a commencé lors de ses premières menstruations à l'adolescence. Pourtant ce n'est que 10 ans

plus tard, à 24 ans, qu'elle reçoit son diagnostic. « La maladie tarde à être diagnostiquée, avec un délai moyen de sept ans », indique le ministère de la Santé.

En partenariat avec Ma Bonne Fée, et avec le soutien d'AG2R la Mondiale, les employées dépendant de l'Unec et sujettes à l'endométriose ont accès à des psychologues, des sophrologues, une assistante sociale, un coach. Les salariées peuvent ainsi bénéficier de trois sessions, financées par le fonds de solidarité prévoyance de la Branche Coiffure. Anxiété, culpabilité, état dépressif, tristesse, gestion de l'humeur suite à un traitement, infertilité, Fécondation in vitro (FIV)... C'est le panel de maux et de souffrance auxquels sont exposées les femmes touchées par l'endométriose. Autant d'épreuves qui peuvent nécessiter un soutien psychologique. Les séances avec la spécialiste permettent donc aux

patientes, selon les cas et les besoins, de « verbaliser les douleurs et frustrations liées à l'endométriose », « gérer les conséquences psychologiques de la maladie », « rétablir la confiance en soi et en son corps », « surmonter l'impact psychologique de l'infertilité », ou encore « d'exprimer ses peurs et ses espoirs ». Des séances de sophrologie, pour traiter la question du sommeil, de la gestion de la douleur, ou faire de la relaxation musculaire, sont également proposées. ●

Les salariées ont accès à des psychologues, des sophrologues, une assistante sociale, un coach...



Les aides ne sont pas assez concentrées sur les entreprises environnementalement vertueuses.

DOMINIQUE MÉDA

Haute fonctionnaire, philosophe et sociologue française, spécialiste reconnue de l'emploi et de la transition écologique, son dernier ouvrage s'intitule « Le Travail. Pourquoi travaillons-nous ? » (éd. Autrement).

À quoi ressemble une entreprise vraiment désirable aujourd'hui ? La sociologue du travail **Dominique Méda** esquisse un modèle respectueux de la planète, qui redonnerait du pouvoir à ceux qui font tourner l'entreprise

Entre urgence écologique, pression accrue de la concurrence internationale et tentation omniprésente de céder au « greenwashing », les entreprises peinent à transformer réellement leurs pratiques. Certaines se fixent pourtant des objectifs environnementaux concrets et engageants. D'autres se contentent d'afficher des promesses, parfois très médiatisées, mais sans transformation profonde. Pour Dominique Méda, sociologue et philosophe, spécialiste reconnue de l'emploi et de la transition écologique et autrice de « Le Travail. Pourquoi travaillons-nous ? » (éd. Autrement), la clé n'est pas de produire moins, mais de produire autrement. C'est-à-dire respecter les limites planétaires en impliquant davantage les salariés dans les décisions, et réinventer la manière dont les entreprises définissent leur mission et leurs responsabilités. Rien de moins !

SUR UNE PLANÈTE EN VOIE D'ÉPUISEMENT, COMMENT DÉFINIRIEZ-VOUS AUJOURD'HUI UNE « ENTREPRISE IDÉALE » ? DOIT-ELLE NÉCESSAIREMENT PRODUIRE MOINS ?

Je dirais plutôt que c'est une entreprise qui répond aux besoins du plus grand nombre, tout en s'inscrivant pleinement dans les limites planétaires. Autrement dit, elle doit respecter les contraintes environnementales et, en même temps, prendre soin de ses salariés. Ces deux aspects sont pour moi indissociables. Certaines entreprises, comme celles qui sont engagées dans la Convention des entreprises pour le climat, se fixent déjà des feuilles de route ambitieuses, par exemple une diminution de 55 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030. Elles cherchent également à sortir de l'économie extractiviste et à s'orienter vers une économie régénérative, où les ressources sont réutilisées et

préservées pour les générations futures. Quant au fait de prendre soin des salariés, je pense que leur donner plus de pouvoir sur les décisions qui concernent leur travail, et même sur ce que produit l'entreprise, contribuerait à la rendre plus désirable.

SEPT JEUNES SUR DIX ÉVITENT EFFECTIVEMENT LES ENTREPRISES POLLUANTES, DISENT CERTAINES ÉTUDES. OBSERVEZ-VOUS POUR AUTANT UNE VOLONTÉ SINCÈRE DE LA PART DES ENTREPRISES DE SE TRANSFORMER ?

Cela dépend. Certaines ont une volonté très ferme de le faire, car elles savent que c'est la seule manière d'attirer des jeunes engagés. Mais bien sûr, chez d'autres, il s'agit de pur et simple « greenwashing » : on affiche quelques termes ronflants, mais les manières de produire ne changent pas. Aujourd'hui, il faut dire qu'il devient de plus en plus difficile d'être vertueux, avec l'immense « backlash » en cours, aux États-Unis comme en Europe. L'écologie n'est plus une priorité et les directives voient leurs objectifs réduits.



Philippe Matsas © Flammarion

Mais ce qui est intéressant, c'est qu'il reste des entreprises qui maintiennent leurs objectifs originels, convaincues que c'est la seule voie pour rester compétitives à moyen terme.

LA RSE, C'EST LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ÉCOLOGIQUE DES ENTREPRISES. AUJOURD'HUI, CERTAINES VONT PLUS LOIN. EST-CE UN VRAI CHANGEMENT OU JUSTE UN COUP DE COM' ?

La RSE traditionnelle est elle aussi menacée par ce « backlash » et par le retour au premier plan de l'obsession compétitivité-prix. En quelques années, les responsables RSE qui avaient le vent en

« Les entreprises savent que sans effort sur leur gouvernance et le respect des limites planétaires, elles ne pourront pas inscrire leur action dans la durée. »

poupe ont dû déchanter. Mais l'introduction des sociétés dites « à mission » [depuis la loi Pacte de 2019, NDLR], qui inscrivent dans leurs statuts des objectifs sociaux et environnementaux, a provoqué une brèche. Ces questions sont désormais discutées. Les entreprises savent que sans effort sur leur gouvernance et le respect des limites planétaires, elles ne pourront pas inscrire leur action dans la durée. Mais aujourd'hui, il est clair qu'elles restent minoritaires.

QUELS SONT LES PRINCIPAUX FREINS EMPÊCHANT LES DIRIGEANTS DE PASSER DU DISCOURS À L'ACTION ?

Le premier facteur, c'est la dureté de la concurrence, devenue aiguë avec les aides massives accordées par les États-Unis et la Chine à leurs propres entreprises. Les nôtres sont prises dans un double étau. D'un côté, l'administration Trump permet à ses entreprises d'accéder à une énergie moins chère en faisant fi des contraintes environnementales. De l'autre, la Chine a pris le tournant de l'électrification et nous inonde de produits à bas prix. Le problème c'est que chez nous, les aides ne sont pas assez concentrées sur les entreprises socialement et environnementalement vertueuses.

ON SAIT QUE LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE VA DÉTRUIRE DES EMPLOIS « CARBONÉS » POUR EN CRÉER AILLEURS. QUELS DISPOSITIFS DE RECONVERSION PRÉCONISEZ-VOUS ?

Si nous engageons vraiment la transition, l'État, les régions et les entreprises devraient effectivement anticiper ces mouvements. Il y a une bonne nouvelle : les secteurs à développer sont plus intenses en main-d'œuvre que les secteurs polluants. Le problème, c'est que

l'État n'a jamais su conduire une transition ambitieuse, que ce soit pour la fin du secteur textile ou celle de la sidérurgie. Un rapport intéressant, prônant la programmation des compétences, avait été rédigé en 2019 par Laurence Parisot, notamment pour le ministère du Travail, mais il a été peu suivi d'effets. Pour être efficace, il faudrait organiser les reconversions au sein des entreprises et des territoires, et surtout désigner un véritable chef de projet capable de coordonner ces actions.

QUE MANQUE-T-IL POUR FAIRE ÉMERGER À GRANDE ÉCHELLE DES ENTREPRISES AYANT D'AUTRES VALEURS QUE LA PROFITABILITÉ À COURT TERME ?

Il est nécessaire de sortir des représentations des années 1980, où l'entreprise n'avait qu'une seule responsabilité : faire du profit pour les actionnaires. Les travaux les plus récents montrent que l'entreprise se compose de deux parties constitutives : les apporteurs de capital et les apporteurs de travail. Il faut leur accorder des pouvoirs équivalents, et une voix réelle dans les décisions. Cette idée est reprise par de nombreux auteurs et illustrée par la codétermination pratiquée en Allemagne et dans les pays nordiques. Ma collègue Isabelle Ferreras a également souligné ces points dans son rapport rendu à la ministre espagnole du Travail, après « Le Manifeste Travail » que nous avons publié en 2020. Il est essentiel que ces réflexions sur le pouvoir des salariés et la gouvernance participative s'invitent dans les débats publics, notamment dans la campagne présidentielle qui s'ouvre, pour que nous puissions construire une économie plus désirable, durable et équitable. ●

Vous avez dit « lobbying d'intérêt général » ?

Non, le lobbying n'est pas réservé à quelques multinationales indifférentes au bien commun et à l'environnement ! De plus en plus d'entreprises de l'Économie sociale et solidaire s'y mettent

Employez le mot « lobbying » devant vos amis : il y a de grandes chances qu'ils froncent les sourcils. Car la pratique n'a pas bonne presse. Il faut dire que les « groupes d'intérêt », dont le métier consiste à faire pression, de manière plus ou moins intense, sur les décideurs de la sphère publique œuvrent rarement pour le bien commun : industries extractivistes, agroalimentaires ou pharmaceutiques, grande distribution, produits chimiques, armement... Les pratiquants les plus zélés du lobbying s'activent dans les coulisses pour que des lois et des décrets les servent, eux, avant de favoriser le lien social, la santé publique ou l'environnement. L'ONG Transparency International France note ainsi que, sur les 3 700 structures de lobbying répertoriées en France, 86 % exercent dans des secteurs lucratifs ou très lucratifs. Et que ces dernières sont dotées de plus d'1,3 milliard d'euros sur la période 2018-2024, soit l'équivalent du budget annuel du ministère des Sports.

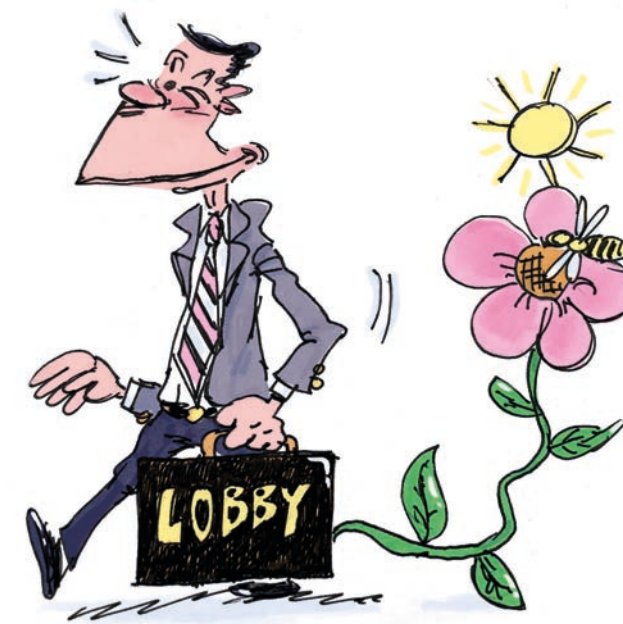
Mais si le lobbying changeait de visage ? Et si, au lieu de favoriser les grands groupes indifférents au bien commun et à la planète, il servait les énergies

propres, les pratiques respectueuses, la défense des plus vulnérables... ? Bref, s'il était porté par des valeurs humanistes ? Ce lobbying n'est pas un rêve, il existe déjà et on l'appelle « lobbying d'intérêt général ». Transparency souligne ainsi que 500 ONG et autres think tanks travaillent déjà dans ce sens. Certes, leur budget global est actuellement neuf fois inférieur à celui des lobbyistes à but lucratif. Mais la bonne nouvelle, c'est que beaucoup d'acteurs qui, auparavant, ne songeaient pas à s'y mettre ont récemment compris qu'ils devaient eux aussi aller rencontrer les pouvoirs publics, pour les encourager à changer la loi dans le bon sens. C'est le cas des entreprises de l'Économie sociale et solidaire (ESS) : coopératives, mutuelles, fondations...

Un exemple ? La loi dite « Lemoine » promulguée en 2022 et qui a la bonne idée de donner un accès à l'emprunt à des citoyens qui, jusqu'ici, en étaient privés.

Et si, au lieu de favoriser les grands groupes indifférents au bien commun et à la planète, le lobbying était porté par des valeurs humanistes ?

En l'occurrence, cette loi interdit les questionnaires médicaux pour l'obtention d'un prêt immobilier de la résidence principale jusqu'à 200 000 euros, remboursés avant les 60 ans de l'emprunteur. Avant elle, le moindre pépin de santé rendait ces prêts peu ou prou inaccessibles, soit parce que les organismes recalcaient les dossiers des souscripteurs jugés trop fragiles, soit parce qu'ils leur imposaient des surprimes exorbitantes. Mais la loi Lemoine n'est pas tombée du ciel : ses propositions ont été testées « grandeur nature » si l'on ose dire, et donc rendues crédibles par le groupe Crédit Mutuel qui, dès 2021, a supprimé les questionnaires de santé pour les prêts immobiliers de ses clients – à hauteur non pas de 200 000, mais de 500 000 euros. « Cet exemple, nous l'avons partagé et nous avons montré qu'il était applicable. Il a permis à la loi d'être adoptée », se souvient Daniel Baal, le président de



« À Bercy ou à Matignon, les entreprises sont des interlocuteurs jugés plus crédibles parce qu'ils ont des impératifs de rentabilité et d'emploi. »

Crédit Mutuel Alliance Fédérale. Mais pourquoi les entreprises de l'ESS seraient-elles plus écoutées que les associations par les cercles de pouvoir ? « Il ne s'agit surtout pas de jeter la pierre aux ONG, qui font un travail formidable, mais à Bercy ou à Matignon, les entreprises sont des interlocuteurs jugés plus crédibles parce qu'ils ont des impératifs de rentabilité et d'emploi », explique Valérie-Luce Gramond, cofondatrice de l'agence Greenlobby, autrice d'un rapport sur le lobbying d'intérêt général. « En face, nous affrontons des armées de gens hyperstructurés et disposant de moyens très élevés. Il faut donc que les entreprises défendant des avancées en faveur du bien commun se serrent les coudes. Et utilisent largement les médias comme une caisse de résonance : quand vous prônez des valeurs humanistes et écologistes, vous n'avez pas besoin de faire comme la plupart des lobbyistes, c'est-à-dire agir de manière cachée. » Et Valérie-Luce Gramond de citer un exemple de réglementation où le combo ONG-entreprises à valeurs a parfaitement fonctionné : la proposition de loi contre l'ultra fast-fashion, adoptée en mars 2024 par l'Assemblée nationale et

en juin 2025 par le Sénat (elle est actuellement en commission mixte paritaire). Ce texte destiné à enrayer cette pratique de mode éphémère, déplorable sur le plan humain et environnemental, n'aurait jamais vu le jour sans l'union des forces de plusieurs ONG, dont Les Amis de la Terre, et les fédérations du textile français.

Ce rassemblement politique a particulièrement enthousiasmé Adrien Montagut, codirigeant de la coopé-

rative Commown et coprésident des Licoornes, association d'entreprises du monde coopératif. Lui-même se bat pied à pied contre une pratique très similaire à la fast-fashion, la fast-tech (cette tendance à encourager, pour ne pas dire forcer le remplacement [trop] rapide du matériel high-tech, très coûteux en matières premières, eau, etc.), Commown louant, justement, des appareils électroniques dont la durabilité et la réparabilité sont assurées. Récemment, Adrien Montagut a embauché une salariée pour le remplacer sur des tâches marketing afin de se laisser plus de temps pour exercer en qualité de « chargé d'affaires publiques », autrement dit de lobbyiste, et donc mieux s'atteler aux combats qui lui tiennent à cœur. « J'ai vu tellement de lobbyistes compétents du côté des industries polluantes, allant jusqu'à citer Montesquieu pour plaider en faveur de la simplification des lois environnementales ! » se souvient Adrien Montagut. « Alors bien sûr, nous, l'Économie sociale et solidaire, sommes moins riches qu'eux, mais nous « pesons » tout de même 10 % du PIB français. Imaginez que nous consacrons 1 % de notre chiffre d'affaires à tenter d'influer sur les décisions publiques : nous serions loin d'être ridicules ! » À terme, Commown entend recruter trois chargés d'affaires pour la France et pour l'Europe. Qu'on se le dise, David fourbit ses armes contre Goliath ! ●

Ouvrir le champ des possibles

Comment transmettre l'ambition personnelle et professionnelle à la jeunesse résidant dans des territoires enclavés? **L'association Rura**, née en 2016, entend offrir à tous les jeunes les opportunités dont disposent ceux des grandes métropoles

La ruralité française a longtemps été définie par défaut, en creux, comme un territoire non urbain. « Un espace qui est d'abord décrit par la négative », résume Alix Ricau, chercheuse en littérature comparée à la Freie Universität de Berlin. C'est seulement en 2021 que l'Insee a rompu avec cette vision urbano-centrée pour adopter une approche basée sur la densité de population. Et ce changement de prisme a fait d'un coup basculer plus de 21 millions de Français (soit un tiers de la population) dans la ruralité, quand d'autres classifications statistiques faisaient tomber ce chiffre à 7%. Un Français sur trois vit donc en zone rurale. Pour autant, certaines représentations ont la vie dure. Ainsi, aujourd'hui, le premier secteur d'activité en zones rurales, ce n'est pas l'agriculture... mais l'administration. Ce domaine emploie près de 30% des actifs ruraux – viennent ensuite le commerce et l'industrie. Le secteur agricole ne représente que 5,7% des emplois. Il est urgent de « changer de regard », invite le conseil scientifique de France ruralités.

Depuis la crise des « gilets jaunes » (2018-2019), des programmes d'action publique pensés dans des logiques de compensation, de redistribution et de

rattrapage, ont certes été déployés, tels l'Agenda rural ou le chantier Petites villes de demain. Mais que les espaces ruraux ont ainsi été « renvoyés à un statut de territoire assisté », pointe le conseil scientifique, des espaces de « fragilité », quand bien même ces territoires connaissent des transformations majeures et jouent un rôle clé dans la transition écologique. Et les jeunes dans tout ça? Ils sont 10 millions, âgés de moins de 20 ans, à vivre en zones rurales ou dans des villes de moins de 20 000 habitants. Et pour ces jeunes ruraux, un peu dans l'angle mort des politiques publiques, les obstacles à surmonter sont nombreux : manque d'information sur les filières et les métiers, carence d'opportunités culturelles, assignation à résidence géographique, fracture digitale, fragilité économique...

LIBÉRER LES POTENTIELS

C'est ce constat qui a poussé Salomé Berlioux à créer, en 2016, une association d'abord appelée Chemins d'avenir, puis Rura. « L'association œuvre pour permettre aux jeunes de la ruralité et des petites villes d'avoir les mêmes opportunités de réaliser leur potentiel que les jeunes des grandes métropoles », lit-on sur son site internet. Salomé Berlioux a elle-même grandi dans l'Allier, le Cher et la Nièvre, a passé le bac à Nevers, avant d'entrer en hypokhâgne au lycée Fénelon, à Paris, et de travailler au sein d'un cabinet ministériel. Elle est aujourd'hui directrice générale de Rura. Depuis sa création, l'association a accompagné plus de 15 000 jeunes. « On a affaire à des jeunes qui rencontrent énormément de freins à l'expression de leur potentiel, au choix de leur parcours, à la pleine expression de leur volonté d'orientation », souligne Félix Assouly, directeur du plaidoyer et de l'influence pour Rura. Et pour cause : 83% des vœux qu'un jeune formule sur Parcoursup concernent les grandes métropoles. Vouloir suivre un parcours implique donc de déménager. Et quand on vient d'une famille modeste, c'est plus compliqué.

83% des vœux qu'un jeune formule sur Parcoursup concernent les grandes métropoles. Vouloir suivre un parcours implique donc de déménager.

« Beaucoup de jeunes ne choisissent pas ce qu'ils ont envie de faire, ils ont l'impression de choisir mais sont conditionnés à suivre cette trajectoire parce qu'il y a un système inégalitaire qui atrophie le champ des possibles », poursuit Félix Assouly. Rura s'attache à lutter contre les fractures territoriales pour permettre à ces jeunes de choisir tout bêtement... ce qu'ils ont envie de faire de leur vie.

Pour ouvrir ces champs des possibles, Rura développe une stratégie reposant notamment sur l'accompagnement individuel des jeunes. Cela commence par les mots qui sont employés : « Nous utilisons les termes "égalité des opportunités" plutôt qu'"égalité des chances", car parler d'égalité des chances amoindrit la responsabilité de la société. Un jeune qui souffre d'inégalité des chances paraît "malchanceux". Un jeune qui souffre d'inégalité des opportunités, cela relève de la responsabilité de tous », plaide Félix Assouly. C'est aussi se garantir quelques gages de réussite : il est plus facile de rétablir des opportunités que de la chance.

TROUVER DES POINTS D'ACCROCHE

L'accompagnement Rura est gratuit, dure un an, est renouvelable autant de fois que le jeune le souhaite, et 100% numérique, donc accessible partout sur le territoire. Les seuls critères de sélection sont la motivation et la résidence dans une petite commune ou une petite ville éloignée des grandes métropoles. Chaque jeune est mis en relation avec un mentor – « qui n'est ni un coach ni un conseiller d'orientation », précise Félix Assouly. Le mentor, bénévole et formé, est sélectionné spécifiquement pour le profil du jeune, sur la base d'un algorithme de « matching » qui prend en considération l'expérience ou le secteur professionnel du mentor et l'envie du jeune ou, à défaut, des points d'accroche, des centres d'intérêt communs.

Maëva Guérin-Ouvrard a 20 ans. Elle a vécu dans une commune de moins de 2 000 habitants, près de Parthenay (Deux-Sèvres), « un coin inaccessible, sans transports en commun, avec peu d'opportunités en termes professionnels, peu d'opportunités pour faire des stages et pas de structures culturelles. Donc il était assez compliqué de se projeter dans une vie future »,

dépeint la jeune femme, actuellement en licence Métiers de la mode à Cholet (Maine-et-Loire).

Maëva a rejoint Rura en 2021, elle était alors en seconde. « Ce que je voulais faire après, c'était flou. J'hésitais entre la finance, la mode, le droit, le social... » Des questions sur lesquelles sa famille ne pouvait l'aider. C'est avec sa mentor que Maëva prend confiance en elle et se décide à poursuivre ses études. En plus de ce mentorat, Maëva saisit les opportunités proposées par Rura : les visites au musée, les stages chez Chanel et Louis Vuitton, obtenir une bourse pour effectuer un stage à Paris et pour monter son association, Un tissu pour demain... La suite? Peut-être un DN Made (Diplôme National des métiers d'art et du design) à Toulouse.

« Nous utilisons le terme "égalité des opportunités" plutôt qu'"égalité des chances", car parler d'égalité des chances amoindrit la responsabilité de la société. »



Un binôme jeune/mentor constitué par Rura

CASSER LES STÉRÉOTYPES

Chez Rura, tout se fait à distance, car « l'un des éléments complexes avec ces jeunes, c'est le manque de diversité, sociale ou en termes de diplôme et de métier. Il y aurait assez peu de sens à les laisser dans une homogénéité sociale de proximité », défend Félix Assouly. Preuve en est avec l'exemple de Victoria Lejeune. Cette jeune femme de 18 ans a connu Rura sur Instagram. Elle était en formation à Bressuire (Deux-Sèvres), dans une Maison familiale rurale (MFR). Très intéressée par la joaillerie, Victoria a finalement été prise en formation au lycée Saint-Amand-Montrond, dans le Cher. Rura l'a également mise en relation avec sa mentor, Amandine, trentenaire évoluant dans le domaine de la joaillerie à Paris. « Au début, j'étais un peu stressée parce qu'il fallait que je parle beaucoup. Et puis on a discuté du métier, et ça s'est très bien passé », témoigne Victoria. « L'usage de la visio m'a vraiment aidée pour trouver des stages et même décrocher une bourse. Parce que les trajets, le logement, à moi seule je ne peux pas financer. » Avant d'entrer en contact avec sa mentore, Adèle, 15 ans, qui vit avec son père à Saint-Laurent-des-Autels (Maine-et-Loire), au sud de la Loire non loin du château de la Turmelière et de Liré, si cher au poète Joachim du Bellay, a, elle aussi, beaucoup douté

« 100 % des astronautes français qui sont dans l'espace – Thomas Pesquet et Sophie Adenot – sont des ruraux ! »

de ses capacités : « Moi qui suis de la campagne, dans un collège de 300 élèves, est-ce que c'est vraiment pour moi de partir à Nantes ou Angers ? » Aujourd'hui, grâce à Rura, elle se prépare pour un séjour linguistique de 15 jours un peu plus loin... en Irlande.

L'autre tâche, importante, de Rura est de lutter contre la méconnaissance, voire les stéréotypes mensongers. « Il y a peu de représentations dans l'espace public, médiatique, de ce que sont les ruraux et de ce qu'ils vivent vraiment. Pourtant, 100 % des astronautes français qui sont dans l'espace – Thomas Pesquet et Sophie Adenot – sont des ruraux ! », vante Félix Assouly. « Il existe une atrophie de données assez folles sur la ruralité. Vous devez avoir cinq sociologues spécialisés sur ces questions en France, les fameux "ruralistes", comme ils s'appellent, ce qui est dérisoire par rapport au volume de population concernée. » Alors Rura finance aussi la recherche et publie des études sur la volatilité des jeunes ruraux, sur la socialité géographique, sur la condition des femmes en zone rurale, etc. L'association use de différents supports, par exemple le podcast, dont un de quatre heures diffusé dans l'émission « LSD » de France Culture. En matière d'influence, l'association peut se prévaloir d'avoir remporté quelques batailles : l'abaissement du permis de conduire à 17 ans (très important pour une jeunesse en extrême dépendance de l'automobile) ; le dispositif 1 jeune, 1 mentor qui permet d'accompagner 200 000 jeunes, depuis la création du plan mentorat en 2021. Et enfin, les territoires éducatifs ruraux, une politique publique basée sur les cités éducatives. L'objectif de Rura est de créer, petit à petit, des écosystèmes de haute réussite éducative bénéficiant aux jeunes concernés. C'est ainsi qu'au-delà d'un slogan, se tisse l'égalité républicaine, la vraie. ●



Les jeunes de Rura

Faire cesser l'impunité

La lutte contre les violences intrafamiliales en zone rurale, Régine Mouliade, maire d'une petite commune du Tarn, en a fait son cheval de bataille

« Nous sommes le premier maillon de la chaîne entre l'administration et les habitants. » Régine Mouliade, la maire de Larroque, dans le Tarn, le sait : dans les territoires ruraux, pour être efficace, la lutte contre les violences intrafamiliales doit s'appuyer sur des relais de proximité. C'est justement l'ambition du dispositif Erre (Élu-e rural-e relais de l'égalité), porté par l'Association des maires ruraux de France (AMRF). Régine Mouliade en est l'une des chevilles ouvrières, engagée pour structurer un réseau d'élus capables d'écouter, d'orienter et d'alerter face aux violences. De fait, Erre s'inscrit dans un contexte préoccupant : d'après le rapport sénatorial de 2023, « Femmes et ruralités : en finir avec les zones blanches de l'égalité », près de la moitié des féminicides surviennent en milieu rural, alors même que ces territoires ne concentrent qu'un tiers de la population française. Comment expliquer ce déséquilibre ? Plusieurs facteurs imbriqués favorisent les situations de violence : l'isolement physique et la dépendance économique des femmes à leur mari, notamment. « Ce phénomène des violences intrafamiliales reste très prégnant », confirme Régine Mouliade, évoquant le cas de communes « très rurales » où certaines femmes vivent loin de tout. La maire décrit des situations où les victimes sont « un peu prisonnières de l'exploitation agricole », retenues par les contraintes du quotidien, au champ ou auprès des bêtes, et

DÉTERMINÉS

Les élus du réseau Erre sont capables d'écouter, d'orienter et d'alerter face aux violences.

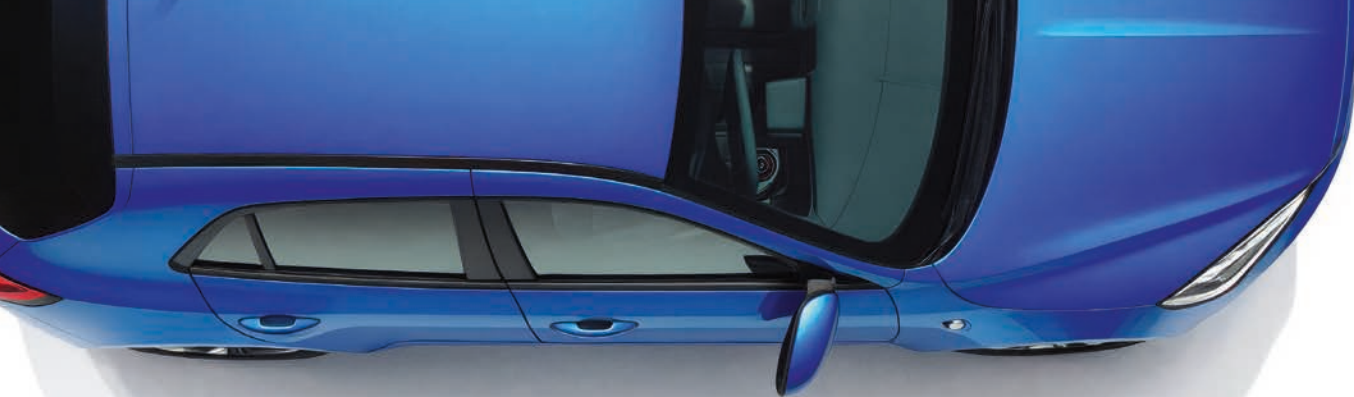


Les élus ruraux formés sur les violences intrafamiliales

avec l'impossibilité de s'absenter, ne serait-ce que quelques jours. « Se déplacer, c'est compliqué pour elles », insiste-t-elle. Par ailleurs, il en faut, du temps, pour que les mentalités évoluent dans des territoires extrêmement enclavés. « Les personnes ont longtemps eu l'impression que c'était de leur faute. » Heureusement, grâce à la médiatisation des violences au niveau national, les victimes comprennent aujourd'hui qu'elles ne sont pas seules.

La force du dispositif Erre ? Un bon maillage territorial : des référents départementaux coordonnent ainsi les efforts d'élus communaux, tous volontaires. « Nous sommes des sentinelles », résume Régine Mouliade. Le rôle de ces référents est d'accueillir la parole et d'orienter vers les structures compétentes. Dans le Tarn, la maire de Larroque précise qu'elle renvoie vers le Centre d'information sur les droits des femmes et des familles (CIDFF) ou l'association Paroles de Femmes. L'élue se souvient de ce conseil précieux d'une psychologue en formation : « Le plus important, c'est la première

parole de la victime. Par la suite, les souvenirs risquent de se brouiller. » Parmi les outils proposés, Régine Mouliade évoque le bouton d'alerte Monsherif disponible par une application mobile, une solution simple et discrète pour une victime isolée. « En fonction du nombre de fois où elle appuie, cela peut déclencher un SMS à une ou plusieurs personnes de confiance », des proches ou les forces de l'ordre en cas de danger. Un dispositif pensé pour les femmes qui n'ont pas l'opportunité d'entamer ces démarches. Pour l'élue, cet engagement remonte à quatre ans. « C'est le fruit d'une prise de conscience personnelle. » Dans sa commune de 171 habitants, le gendarme local était intervenu pour sauver des victimes d'un « conflit familial » – « C'est ainsi qu'il avait qualifié la situation à l'époque », précise-t-elle. « Je n'imaginais pas que cette violence existait ici. » Pourtant, dans son village qu'elle considère comme « une grande famille », elle existe bel et bien. Depuis, l'élue reste attentive aux signaux faibles. ●



Financer sa voiture électrique à **1%** TAE FIXE*, c'est possible.

Un crédit vous engage et doit être remboursé.

Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager.

*Exemple : pour un crédit auto pour une voiture électrique d'un montant de 10000€ et d'une durée de 60 mois, vous remboursez 59 mensualités de **170,94€** et une dernière de **170,74€**. **Taux annuel effectif global (TAEG) fixe de 1%** (taux débiteur fixe : 1%). **Montant total dû par l'emprunteur : 10256,20€**. Pas de frais de dossier. Hors assurance facultative proposée habituellement: assurance Décès, Perte Totale et Irréversible d'Autonomie, Incapacité de Travail et Invalidité Permanente. Assurance calculée sur le capital restant dû, avec un montant de 1^{er} cotisation mensuelle de 14,14€ et d'un montant total sur la durée du crédit de 440,82€. Taux annuel effectif de l'assurance (TAEA) de 1,73%. Conditions au 01/01/2026.

OFFRE DE CRÉDIT SOUMISE À CONDITIONS. Après étude et sous réserve d'acceptation du dossier par la Caisse de Crédit Mutuel. Après expiration du délai légal de rétractation de 14 jours à compter de la signature du contrat et du délai légal de mise à disposition des fonds. Voir conditions détaillées en Caisse de Crédit Mutuel proposant ce crédit et sur www.creditmutuel.fr.

Pensez à covoiturer #SeDéplacerMoinsPolluer

Crédit  Mutuel

Une banque qui appartient à ses clients, ça change tout.

Le Crédit Mutuel, banque coopérative, appartient à ses 9 millions de clients-sociétaires.

Caisse Fédérale de Crédit Mutuel - RCS Strasbourg B 588 505 354 - N° ORIAS : 07 003 758

