



Organisation du travail



Coopération territoriale



Nouveaux modèles Cocagne

Restitution de la recherche-action
menée par **le Réseau Cocagne**
et **le laboratoire Atemis**

Juin 2019 - Juin 2020

Préambule

Le Réseau Cocagne a initié, en juin 2019, une recherche-action avec le laboratoire de recherche et d'intervention Atemis. Ce dernier accompagne les entreprises et les organismes publics et parapublics sur les mutations sociétales en termes de travail et de modèles économiques.

Il est notamment à l'origine du modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC).

En s'appuyant sur les récits des Jardins et en les croisant avec les travaux du laboratoire et les expériences issues d'interventions précédentes, ces intervenants-chercheurs ont accompagné sur plus d'un an, une quinzaine de dirigeant.e.s de Jardins de Cocagne. Dans leurs réflexions, autour de nombreux enjeux structurants d'aujourd'hui et demain, ils ont, collectivement, tenté d'ouvrir le champ des possibles.



Sommaire

Ce document cherche à retracer un cheminement et à soutenir les Jardins de Cocagne dans leur développement à partir des questions qui les travaillent.

Ainsi, certains pourront entrer dans ce document à partir des interrogations qu'ils se posent sur le modèle économique de leur structure, d'autres parce qu'ils s'interrogent sur leurs enjeux managériaux ou sur le lien de leur Jardin avec la dynamique du territoire.

Les trois thèmes étant intimement liés, chaque porte d'entrée conduit vers la thématique suivante et guide ainsi la trajectoire du Jardin.



Le modèle économique

Les Jardins partagent une difficulté à construire un modèle économique viable et pérenne. Le poids des contraintes économiques et financières peut générer de tensions entre objectifs de production et d'insertion. L'instabilité des revenus et des financements poussent à raisonner à court-terme, dans une course aux volumes et à la productivité aux dépens, parfois, du projet porté par les Jardins. Cela se traduit par des difficultés à atteindre un équilibre financier soutenable.

Quel modèle économique pour tenir le projet politique des Jardins ?



L'organisation réflexive du travail

La majorité des personnes engagées dans les Jardins sont très motivées par le projet, mais toutes — quels que soient le statut, l'expérience, ou le niveau de responsabilité — sont confrontées à un travail quotidien complexe, qui évolue dans un contexte économique, social et institutionnel incertain. Qu'ils soient déjà confrontés à des manifestations d'usure, d'épuisement professionnel, de tensions au sein des équipes, ou que les difficultés du travail s'expriment par des signaux plus faibles, la question de la préservation de l'engagement des équipes est un rendez-vous commun à tous les Jardins.

Quels dispositifs organisationnels managériaux pour soutenir l'engagement des personnes dans leur travail ?



Stratégie territoriale

Les Jardins, à travers les activités qu'ils déploient, se trouvent à la croisée d'une multiplicité d'enjeux : l'emploi, l'alimentation, la mobilité, le cadre de vie et le vivre-ensemble, la santé, etc.). Cela s'exprime dans des formes et dans des liens spécifiques avec les acteurs territoriaux (producteurs, acteurs de l'ESS, collectivités locales, ...).

Comment les Jardins contribuent-ils à l'émergence de dynamiques économiques plus résilientes et durables pour répondre aux enjeux de leurs territoires ?



Le modèle économique

Les Jardins ont été accompagnés dans la mise en œuvre des concepts de **l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC)**.

Le principe est de construire sa proposition de valeur à partir d'un usage et de sa performance afin de proposer, non pas la simple vente d'un produit, mais une solution intégrée de services et de biens. L'acte de consommation ne repose plus sur une comparaison prix/volume mais sur la possibilité de se réappropriier tous les enjeux de sa consommation (ex, pour l'alimentation : goût, santé, lien social, ...) à travers l'accès à des produits de qualité, mais aussi des ateliers cuisine, de conservation des produits... Cette proposition de valeur doit également permettre d'identifier l'ensemble des externalités positives d'un projet pour la mobilisation de ressources hybrides : publiques / privées, qu'elles soient monétaires, ou non.

Pour en savoir +



[Infographie de l'ADEME](#)



[l'EFC en vidéo](#)



[Découvrez notre podcast sur le modèle économique !](#)

Le séminaire a engagé les participants dans une réflexion sur le modèle économique de leurs structures.

L'objectif n'est pas ici de proposer un modèle économique Cocagne clef en main, à dupliquer ou essayer, mais plutôt de permettre aux dirigeants de **s'approprier des concepts opérationnels nouveaux**, constituant un référentiel adapté au projet Cocagne.

Différencier approche monétaire et économie

Attention, dans le langage courant, la notion de modèle économique est réduite à sa dimension financière. Cela conduit à enfermer les dirigeants et leurs partenaires dans le système de contraintes actuelles. Pour élargir l'espace d'action, il est nécessaire de **resituer les enjeux financiers dans une approche systémique du modèle économique de l'entreprise**. En fait, la pérennité d'un modèle économique d'entreprise repose non seulement sur sa dimension financière, mais également sa dimension réelle :

1. la pertinence de **sa proposition de valeur** pour les bénéficiaires directs et indirects.
2. l'attention portée aux **ressources matérielles et immatérielles**.
3. la qualité de **l'organisation interne et externe du travail**
4. la qualité des **formes de contractualisation** au sein de l'écosystème
5. la méthode **d'accumulation et de répartition de la valeur** créée
6. l'adéquation de **son mode de gouvernance** à la volonté de développer l'engagement des acteurs internes et externes de l'entreprise.

En réalité ces six dimensions sur lesquelles repose un modèle économique d'entreprise sont très articulées les unes aux autres. L'approche financière doit être articulée aux autres dimensions.

Dans un premier temps, nous avons identifié les limites du modèle économique dominant, issu du monde industriel, qui enferment les Jardins de Cocagne dans des schémas obsolètes de conception et d'évaluation de leurs activités. Nous avons ensuite dressé les contours d'**un modèle qui prend appui sur la multifonctionnalité des activités des Jardins et la coopération qui constitue un levier puissant de développement territorial**.

La multifonctionnalité d'un Jardin de Cocagne

Par leurs activités d'insertion, de maraîchage et de diversification, les Jardins rendent une multitude d'autres services : animation territoriale, santé, restauration des sols, accessibilité alimentaire, aide agricole, éducation à l'environnement, confiance, vivre ensemble, émancipation, résilience alimentaire, etc. Pourtant cette valeur réelle n'est jamais reconnue et valorisée monétairement à sa hauteur.



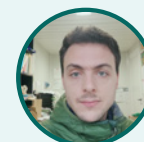
JEAN-BERNARD SCHOONHEERE
Chef de culture au Jardin des hauts de Flandres

Désormais, on ne se balade plus, un coup avec la casquette paniers pour les adhérents, puis avec la casquette solidarité, ou la casquette association de service public, mais comme une entité complète. Quelle que soit la porte d'entrée, notre système est pensé grâce à ces différentes activités, toutes liées les unes aux autres.



CLAIRE GENOVA
Directrice de Soli-Bio à Voves

Ça rejoint une manière d'aborder les choses que j'ai développées depuis longtemps. Cela fait du lien avec ce que j'avais appris pendant mes études en agriculture comparée. Ce séminaire permet la transposition des principes de cette agriculture systémique dans un nouveau champ d'action économique et sociale.



GÉRALD DAGUET
Jardins d'Idées Bavans

Même si on savait qu'on faisait plus que produire des légumes et de l'insertion, ce que le séminaire m'a apporté, c'est la capacité à mettre des mots sur les intuitions et les ressentis. Quand tu mets des mots, ça permet de les penser, et quand tu les penses, tu rentres plus facilement dans l'action. Ça m'a permis d'y aller et d'aborder ces questions de façon plus construite, avec les collègues du Jardin, de l'assembler et avec nos partenaires.



L'EFC appliqué
au Réseau Cocagne



6 questions pour repenser sa trajectoire

Souvent réduit à sa seule dimension monétaire et financière, nous avons cherché à repositionner le modèle économique, dans une perspective complète et systémique, qui met en lien 6 grandes dimensions :

> 1. La proposition de valeur, au sens sociétal du terme, c'est-à-dire, l'offre de biens et de services formulée en réponse à un besoin situé

- Quelles sont les attentes de l'ensemble des personnes, structures, institutions qui vous sollicitent ?
- Au regard de ces attentes, qu'est ce que votre structure produit réellement ? Pour quels effets voulus et non voulus ?
- Qui sont les bénéficiaires directs et indirects de vos activités ?

> 2. La mobilisation et le développement des ressources matérielles et immatérielles pour produire cette offre

- Quelles sont vos ressources matérielles et immatérielles stratégiques ?
- Où se situent vos ressources immatérielles (en interne? externe?)
- Avez-vous des dispositifs destinés à développer vos ressources ?

> 3. L'organisation de la production et du travail (interne et externe à la structure.

- Quels sont vos leviers de productivité¹ ?
- Avez-vous des indicateurs de résultats ou des systèmes de preuve, en particulier lorsque les effets de votre activité sont immatériels, non mesurables ?
- Disposez-vous de dispositifs d'évaluation du travail ? De ses effets ?

> 4. Les formes de contractualisation

- Quelle est la forme de contractualisation avec vos partenaires ? fournisseurs ?
- Etablissez-vous des conventions ne reposant pas sur des volumes, mais des engagements ?
- Ces conventions prévoient-elles un dispositif d'évaluation de la coopération entre partenaires ?

> 5. La méthode d'accumulation et de répartition de la valeur créée

- Quelle est la répartition de la valeur monétaire de vos activités ? Selon quelles règles et quelle logique ?
- Qui sont les bénéficiaires directs et indirects de cette répartition ?
- Quelle est la part réservée aux investissements matériels, immatériels, à la trésorerie ?

> 6. La gouvernance

- Qui participe aux décisions, à la définition de la stratégie de la structure ?
- Comment évaluez-vous l'activité ?
- Quels sont les principaux critères d'une bonne ou mauvaise année ?
- Quels registres de performance sont évalués par vos dispositifs ?



TIMOTHÉE HUCK
Directeur des Jardins
de la Voie Romaine, à
Beaune la Rollande

La notion de valeur immatérielle que le Jardin crée et la nécessité de la nommer, pour ensuite pouvoir aller créer les conditions de sa reconnaissance, tout ça, ça m'a beaucoup parlé et tranquilisé dans ma relation avec les partenaires.



CARINE BARRAL
Directrice des Jardins
d'Icare à Sentheim

Il faut sortir de la confidentialité. On fait des choses, mais qu'on ne met pas assez en lumière. Il faut prendre notre place, ni trop, ni pas assez.

Notre place.



DANIEL FROHARD
Directeur du Jardin
des 2 rivières, à Plourivo

Le séminaire m'a apporté une vision renouvelée de la performance : elle est intrinsèquement liée au travail, à la coopération.



JEAN-BERNARD SCHOONHEERE
Chef de culture au Jardin
des hauts de Flandres

Lors de la crise sanitaire, j'ai repéré que le fait d'être en première ligne, avait provoqué une certaine fierté chez nos maraîchers, de pouvoir eux aussi apporter leur pierre à l'édifice. Ca a créé chez eux un rapport différent au produit, une implication accrue. Conséquence : on a vu des salariés qui ne consommaient pas de légumes, se mettre à en consommer, prêter beaucoup plus d'attention à la qualité de leur travail, des paniers, dans leurs tâches quotidiennes... et j'en tiens compte aujourd'hui dans l'organisation du travail.



**Retour d'expérience
de J.-B. Schoonheere**



Exemple



LA TRACTION ASINE SUR LE JARDIN OPTIM'ISM À LORIENT

Les 6 dimensions du modèle économique

6.

- **Une gouvernance participative** qui permet aux salariés d'être à l'origine de la décision stratégique de s'engager collectivement dans un nouveau projet de développement
- **Démarche émancipatrice**

Logique ascendante : ce sont les salariés qui portent ce projet de traction asine, soutenus par la direction. Projet formulé à partir des retours d'expérience, de la compréhension des enjeux de travail au sein des instances réflexives.

1.

- **Développer des activités favorables à l'environnement**
- **Aller plus loin que le « bio »**
- **Substitution du tracteur par la traction asine**

2.

- **Ressources internes**
Salariés
âne, équipements, outillage, clôtures, box... Formations
- **Ressources externes**
Travail avec le GAB (amélioration des pratiques, retours d'expérience)

Ressources immatérielles développées à la fois via la formation et via la réflexivité



5.

- Augmentation des rendements et de la qualité de la production*
- Augmentation du Chiffre d'Affaire
- Augmentation du temps et moyens alloués à l'accompagnement socio-pro
- Augmentation de la motivation des salariés
- Augmentation de la cohérence globale du projet

4.

- **Avec les financeurs** sur une logique d'investissement, à partir d'indicateurs prévisionnels
- **Avec les adhérents** via le Rapport d'Activité distribué à chacun, dans lequel l'association s'engage à améliorer continuellement ses pratiques

Répartition originale des profits générés : une partie est dédiée à couvrir les coûts induits par l'activité, une partie est réinvestie dans l'accompagnement et dans l'organisation réflexive du travail pour développer et stabiliser les compétences.

3.

- **Réorganisation d'une partie du temps de travail** (l'âne requiert des soins quotidiens et un dressage / familiarisation / apprentissage)
- **Mobilisation d'une personne** à temps complet

Innovation organisationnelle permise grâce à l'organisation de retours d'expérience entre salariés au sein d'espaces réflexifs

** La traction asine permet de densifier les cultures, en cultivant plus de planches, mais aussi d'éviter le tassement des sols, et ainsi permettre un meilleur enracinement et une bonne circulation de l'eau et de l'air dans le sol*

Ce travail a permis de :

- **D'identifier l'ampleur de la diversité des effets utiles créés par les activités des Jardins.** Ils sont rendus généralement invisibles par les méthodes classiques d'évaluation, qui se limitent aux seuls effets mesurables et dénombrables.
- **D'enrichir la grille d'évaluation de l'activité d'éléments extra comptables**, en mettant au point des dispositifs de révélation des effets utiles : par le récit, en reliant les signaux faibles et les faisceaux d'indices.
- **De prendre conscience et confiance dans la pertinence de ces externalités²**, dans la nécessité de les internaliser, pour envisager le développement d'activités territoriales et partenariales nouvelles.
- **De mettre en évidence le caractère stratégique des ressources immatérielles³** dans le processus de développement du Jardin.
- **De saisir que la coopération est motrice** et s'opère en interne entre collectifs de travail et avec le management, en externe avec les bénéficiaires, adhérents et les partenaires.
- **De questionner les modalités de la gouvernance** : organisation de la prise de décision, partage du risque et des responsabilités, coopérations inter-métiers, évaluation de l'activité...
- **De penser la centralité du travail comme un facteur de performance décisif.**
- **De penser la diversification d'activités autrement que dans une logique de chaîne de valeur**, en se plaçant plutôt dans une logique d'encastrement de la valeur⁴.



LAURENT DURRIEU
Co directeur Groupement
Cocagne Haute-Garonne

Les différentes actions menées en interne et en externe autour des Paniers Solidaires représentent une valeur importante pour le Jardin qui dépasse largement sa seule valeur monétaire. Les enjeux culturels et sociétaux qui portent sur l'alimentation sont d'une telle importance, que les actions menées sur ces questions ont une valeur ajoutée très forte. L'enjeu est donc de mettre en lumière cette dimension et cette ambition au sein de Cocagne, de l'articuler à part égale avec la dimension insertion-emploi, et de générer des services associés qui dépassent les seuls paniers solidaires pour multiplier les actions dédiées à l'accessibilité alimentaire. Nous sommes en train de créer une association spécifique et nouvelle baptisée « Cocagne Alimen'terre », à l'échelon du département de la Haute-Garonne, et qui affiche clairement Cocagne comme un acteur de la thématique « accessibilité alimentaire ».



Lexique



1. La productivité

Le langage courant assimile productivité aux déterminants d'ordre industriel :

- la spécialisation du travail ;
- son intensification ;
- les économies d'échelle ;
- le progrès technique.

Ils sont tellement ancrés dans l'histoire qu'ils apparaissent naturels, donc non dépassables.

Or, l'observation des activités immatérielles et relationnelles a montré qu'**il existe d'autres déterminants de la productivité.**

Ceux-ci ne sont pas immédiatement perceptibles car les modes d'organisation et de management dominants ne permettent pas de les identifier, de les diffuser, de les systématiser.

Ces autres déterminants relèvent :

- des **économies d'apprentissage** et d'adoption par la stabilité des relations, en particulier des bénéficiaires des services ;
- des **économies d'intégration** liées à la capacité à sortir d'une organisation en silos et à créer de la coopération ;
- des **économies de complémentarité** qui émergent lorsque les équipes sont constituées dans la durée de personnes aux compétences complémentaires (connaissances, expertises, expériences) ;
- des **économies de flexibilité et d'adaptabilité** qui reposent sur des modes d'organisation de petite taille et sur le niveau d'autonomie des équipes;

2. Les externalités

Les activités productives, d'un côté, les modes de consommation et de vie, de l'autre, provoquent des **effets non intentionnels** sur l'environnement écologique et social de nos sociétés. Certains de ces effets sont **positifs**, mais d'autres sont **négatifs**. Ces effets non intentionnels sont appelés « externalités ». L'enjeu majeur du développement durable consiste **à prendre en charge la réduction des externalités négatives et à internaliser, accroître celles qui sont positives** ce qui conduit à rechercher un (ou des) nouveau(x) modèle(s) de développement des territoires et des nouveaux modèles économiques d'entreprise.

3. Les ressources immatérielles

Les compétences, la confiance, la connaissance, la pertinence d'une organisation ou d'une offre, l'esthétique... sont des ressources de plus en plus **stratégiques** dans les activités productives, mais qui ne sont **pas dénombrables**.

A l'opposé des ressources matérielles qui s'épuisent lors de leur usage, les ressources immatérielles peuvent se développer sur la base de l'expérience de la production, de la vie. Pour favoriser le développement de

ces ressources immatérielles, les organisations engagent des « **investissements immatériels** » : la formation, la professionnalisation, la R/D, le conseil, la communication, le dialogue social... Ces investissements représentent des dépenses d'ordre monétaire de plus en plus importantes et des dépenses en temps.



En vidéo !



4. L'encastrement de la valeur

Les activités de la structure ne sont pas pensées séparément ou côte à côte. Elles se sont encadrées les unes aux autres et se soutiennent, se relaient, se potentialisent... Cet encastrement vient renforcer la pertinence du projet global et accroître sa valeur.



L'organisation réflexive du travail

Le modèle économique repose notamment sur les ressources immatérielles de la structure et sa capacité à créer des économies grâce à l'engagement et la complémentarité au sein de son équipe. Or, les salariés des Jardins doivent souvent naviguer entre ce qui leur a été « prescrit » (fiche de mission, ...) et le travail « réel » imposé par le contexte mouvant, les impondérables, les relations humaines, ...

L'organisation réflexive vise à ouvrir des espaces (groupes de pairs sans présence hiérarchique par exemple) pour une parole authentique et des dispositifs pour situer la personne auprès de ressources coopératives et disponibles. L'objectif est d'inventer de nouveaux modèles managériaux, au service de la reconnaissance du travail réel, de l'engagement, de la santé au travail et ainsi éviter les phénomènes de surinvestissement, de burn-out, de turn-over...

Pour en savoir +



[Découvrez notre podcast
sur l'organisation réflexive du travail !](#)

Arbitrer génère de la frustration

Le séminaire a aussi engagé les participants dans une réflexion sur **le travail au sein des Jardins :**

- *Quel sens ?*
- *Quelle réalité quotidienne ?*
- *Quels arbitrages dans l'activité ?*
- *Quels dispositifs de reconnaissance ?*

Par les récits des dirigeant.e.s, il est clairement apparu, qu'au sein d'un Jardin, quelle que soit la fonction occupée, les personnes exercent un **métier complexe**, caractérisé par la nécessité de **tenir simultanément plusieurs objectifs**. La confrontation à cette complexité peut générer frustration, épuisement, surinvestissement et nuire à la santé des personnes. Les **encadrant.e.s** sont pris.e.s dans une forte tension entre enjeux de productivité et enjeux d'accompagnement. Ils doivent quotidiennement réaliser des arbitrages, « faire à la place de », « pallier à », et peuvent être sujets à une **forte charge physique et mentale**.

L'isolement de la / du dirigeant.e.s

De leur côté, les **dirigeant.e.s**, qui incarnent la figure de la « maîtrise », centralisent les prises de risque, les responsabilités et les revendications, ont le sentiment de ne « jamais faire assez » et sont souvent **isolés** dans leurs fonctions.

Face à ce constat, nous avons tenté de comprendre et **analyser l'activité de travail** des personnes sur un Jardin. Ce travail a pris toute sa dimension au travers des temps **de groupes de pairs « tenir debout »** qui ont jalonné les différents temps du séminaire. A chaque rencontre, un temps était dédié aux retours d'expérience des dirigeant.e.s de Jardin.

Groupes de pairs « Tenir Debout »

Ce groupe réunit des pairs au sens de professionnels du même métier ou de professionnels de différents métiers engagés dans les mêmes situations de travail. Ces groupes s'appuient sur le récit d'une situation de travail vécue par un participant et qui le soucie, l'interroge, le surprend... Ce récit permet de mettre des mots sur le travail, d'en évaluer les difficultés, d'identifier les écarts entre les objectifs et la qualité des ressources mobilisées, de revenir sur la pertinence des arbitrages engagés... C'est à travers ce processus qu'on arrive à rendre compte du travail et à le rendre lisible pour soi et pour autrui. Ce dispositif réflexif est un outil au service de la coopération, de la professionnalisation des acteurs et du soutien à l'engagement des personnes.



TIMOTHÉE HUCK
Directeur des Jardins
de la Voie Romaine, à
Beaune la Rollande

*La souffrance au travail est là, les frustrations de chacun, on le perçoit, on essaie d'accompagner avec bienveillance, sans forcément avoir les outils de compréhension. Le travail avec *Atemis* permet de mettre en place des lieux de parole réflexifs. On a commencé à le faire, ça marche plus ou moins bien, ça se construit, mais j'ai l'impression qu'il y a une culture qui s'installe, on est dans une réflexion sur ces éléments, et donc on ne subit pas de manière aveugle ces difficultés. Ça n'a pas réglé les choses, mais on a des chemins qui se tracent;*



CARINE BARRAL
Directrice des Jardins
d'Icare à Senheim

L'organisation réflexive en soutenant la capacité de chacun à être acteur du projet collectif à son échelle, permet à la direction d'alléger la charge, se décharger de l'urgence et de se concentrer sur son véritable rôle.



**Retour d'expérience
de C. Barral**



DANIEL FROHARD
Directeur du Jardin
des 2 rivières, à Plourivo

J'avais intégré l'importance du management participatif, l'organisation réflexive m'a amené à saisir combien les enjeux de performance (au sens du travail réel) sont liés aux capacités de communication-coordination-concertation. La question d'un « environnement capacitant », familière pour les personnes accueillies, se révèle aussi pertinente pour les salariés et l'encadrement. Et je pense que c'est une des conditions interne de base pour réussir du développement externe.





Enseignements pour les Jardins

Ce travail a permis de :

- De mettre en évidence l'inévitable **écart** entre **travail dit « prescrit »**, anticipé et le **travail dit « réel »**, c'est-à-dire effectivement réalisé.
- De comprendre que cet écart ne relève souvent pas d'un manque de compétence ou d'investissement des personnes, mais simplement du fait que **la situation réelle est toujours plus complexe que la façon dont on l'anticipe**. Les aléas météorologiques, les retards, l'absentéisme, les pannes, les écarts de points de vue entre les différentes parties prenantes de l'action... sont autant de facteurs qui modèlent l'activité de travail, bousculent l'organisation, et sont à l'origine de l'écart entre prescrit et réel.
- D'identifier que c'est dans cet écart que se joue **l'engagement des personnes**, via les arbitrages réalisés, la réaction, le repositionnement, la mobilisation des ressources pertinentes.
- De repenser des modèles organisationnels et de management en intégrant **des dispositifs réflexifs** (sur le modèle de celui expérimenté par les dirigeants au cours du séminaire), sur un temps long et régulier, et ainsi...
 - Identifier et développer **les ressources immatérielles stratégiques** du Jardin pour créer les conditions d'une résilience collective et individuelle,
 - Accroître **la coopération**, par la compréhension réciproque du travail d'autrui et de ses contraintes, et comprendre l'émergence des dysfonctionnements dans le travailler ensemble,
 - Favoriser la **professionnalisation** en s'appuyant sur les retours d'expérience des personnes au travail pour les accompagner dans l'évolution de leur métier,
 - Stimuler **l'innovation**, en se basant sur les expériences de travail pour inventer de nouveaux services répondant à de nouveaux besoins,
 - Favoriser **la reconnaissance du travail réel** et soutenir l'engagement des personnes.
- De repenser **la posture et le travail du manager** :
 - Moins qu'une fonction de planificateur, une activité **de soutien** aux intelligences dans la démarche collective, **de développeur** des compétences au service du projet commun.
 - Une posture et un travail qui tiennent conjointement **autorité et pouvoir** ; qui oriente tout en donnant de l'autonomie et les moyens de cette autonomie.
- L'organisation réflexive comme **levier pour soulager la direction** (aider à ce que les choses émergent des autres).



LAURENT DURRIEU
Co directeur Groupement
Cocagne Haute-Garonne

On avait le sentiment de ne pas être trop mal positionnés par nos logiques coopératives, logiques de codécision permanentes etc. tout un tas de choses qui me semblaient aller dans ce sens. Mais j'ai pris conscience que les espaces de partage, notamment pour les encadrants techniques, n'étaient pas suffisants dans l'organisation. Et que c'est une bonne chose de mettre en place des espaces de réflexivité entre eux. Ça j'en suis convaincu.



NADINE BOISSON
Directrice du Jardin
du Chayran, à Millau

Les échanges m'ont permis de me resituer dans mon rôle de dirigeant. Pas seulement animer, prendre des décisions, mais aussi impulser, être moteur. Et en même temps, sans prendre trop de place. Se redonner confiance, pour donner confiance aux autres.





Stratégie territoriale

L'alimentation est une entrée fédératrice et stratégique pour travailler à l'échelle du territoire sur des problématiques telles que la relocalisation, la résilience, la qualité de l'environnement, la santé, le paysage... De par leur projet positionné tant sur l'alimentation bio locale et solidaire, que sur l'accompagnement socioprofessionnel des personnes en situation de précarité, les Jardins de Cocagne sont des acteurs de terrain avec une bonne connaissance des enjeux de la transition écologique et sociale.

Ainsi, Les Jardins de Cocagne sont devenus des lieux d'expérimentation de la transition écologique et sociale qui font preuve d'une plasticité et d'une créativité associative en développant des actions très transversales. Acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, leur activité d'intérêt général à but non lucratif et leur capacité à créer des synergies participent au développement territorial et les placent en tant qu'animateur de territoire auprès des collectivités.

Le raisonnement écosystémique présenté ici permet de resituer le Jardin de Cocagne au coeur d'un projet de territoire global, multi-acteurs, multifonctionnel, reconnu et soutenu comme tel par les partenaires.

Pour en savoir +



[Découvrez le retour d'expérience de Timothée Huck en vidéo !](#)

Se positionner comme animateur de la coopération et rendre de la capacité d'agir au territoire

Le séminaire a aussi engagé les participants dans une réflexion sur la **stratégie territoriale** des Jardins.

La dimension territoriale de l'activité est inscrite dans l'**ADN** des Jardins. Ils contribuent à travers leurs projets à prendre en charge des **enjeux divers** et construisent de **multiples partenariats** qui les ancrent fortement sur leurs territoires. Ils développent au fil du temps une **connaissance fine** des réalités de ce dernier. Mais les modes de relation entretenues avec les financeurs ne permettent pas toujours de valoriser, y compris financièrement, les **effets utiles** de cette multifonctionnalité.

Et pourtant, l'actualité récente et la mobilisation des Jardins pendant la période de confinement a révélé leur **place stratégique dans l'autonomie alimentaire** de leurs territoires. Ils ont à cette occasion fait preuve de leur **réactivité** et de leur **agilité**.

Dès lors, comment faire reconnaître et développer la dimension territoriale des activités des Jardins?

Ce séminaire a engagé ses participants sur une réflexion autour d'une approche renouvelée de leurs territoires.

- *Qu'est-ce qu'un territoire au-delà d'un découpage administratif ?*
- *Comment se situent les Jardins sur leur territoire, dans leur histoire, leur culture, leurs caractéristiques agricoles, économiques, sociales et politiques ?*
- *Comment se positionnent les Jardins vis-à-vis des acteurs déjà en place ? Quels liens existent-ils entre eux ? Quels liens sont à tisser ?*
- *Comment sortir d'une logique de concurrence au profit de la coopération ?*



MAX SCHAFFER
Directeur d'Optim'IsM
à Lorient

La relation partenariale est parfois perçue par des acteurs de mon territoire comme chronophage et ils attendent en contrepartie un retour sur investissement matériel, concret, dans un référentiel de marché : soit des clients en plus, soit des coûts en moins (mutualisation, remise sur volume...) Nous passons beaucoup de temps à construire des collectifs, à créer des projets collectifs et le résultat visible, seul, n'est pas le reflet de ce que ça nous apporte et ne montre pas en quoi le partenariat sert notre projet.



TIMOTHÉE HUCK
Directeur des Jardins
de la Voie Romaine,
à Beaune la Rollande

Avec les partenaires, il y avait toujours eu un rapport un peu bizarre, à aller demander des financements, d'y aller pour de l'argent, en disant qu'on est une association, qu'on fait tel boulot, aidez-nous. Et maintenant, on y va d'une autre manière ; on n'y va pas d'abord pour l'argent, on y va pour construire une coopération, pour que la vraie valeur de ce qu'on fait soit reconnue. Et pas sous des rendus comme le taux de sorties positives et autres indicateurs réducteurs. L'indicateur n'est jamais vrai, il est réducteur, on peut le bidouiller... Ce n'est jamais une vraie reconnaissance de ce qu'on fait. Les Jardins de Cocagne sont des plateformes de rencontres, où des projets nouveaux émergent ; c'est un endroit bouillonnant où des solidarités se créent. Et tout ça, ça a une vraie valeur, qui n'est jamais nommée.



DANIEL FROHARD
Directeur du Jardin
des 2 rivières, à Plourivo

Le séminaire a renforcé ma conviction que nous pouvons passer d'une pratique où chacun travaille le sujet dans son périmètre, pour ne pas dire dans son coin, à une pratique plus collective avec une imbrication d'autres acteurs du territoire. Je collaborais beaucoup, je vais tendre et rechercher à plus coopérer.



Enseignements pour les Jardins

Ce travail a permis de :

- Concevoir le territoire dans lequel s'inscrit un Jardin, au-delà de son découpage administratif, comme **un territoire de projet**, lié à un bassin de vie, aux frontières mouvantes, et dont le périmètre se construit au gré des conditions, des acteurs et de leurs ambitions communes.
- Identifier les conditions d'émergence d'**écosystèmes coopératifs territorialisés** qui s'appuient sur de nouvelles formes de coopération et permettent d'impulser une dynamique économique qui relève de **l'encastrement de la valeur dans les territoires**, et mettre à distance la notion de chaîne de valeur globalisée.
- Repérer les enjeux de "**complémentation**" qui s'opèrent sur un territoire : comment la pertinence des agencements de compétences et d'acteurs favorisent la qualité et l'efficacité des coopérations. Plus on coopère entre acteurs aux compétences et ressources complémentaires, mieux on traite les complexités et plus vite et mieux on obtient des résultats pertinents.
- Réinterroger les **modalités de construction des partenariats locaux** et les relations institutionnelles territoriales, notamment :
 - En créant des **conditions propices à la coopération** : être à l'écoute, attentif à l'actualité, aux besoins, enjeux et contraintes de ses interlocuteurs,
 - En révélant **la valeur immatérielle et les effets utiles** générés par l'activité des Jardins pour engager de nouveaux rapports avec les partenaires,
 - En **élargissant progressivement le périmètre** d'acteurs associés aux projets des Jardins, pour inventer de nouvelles solutions permettant de mieux répondre aux besoins du territoire,
 - En accordant une valeur stratégique au développement **des ressources immatérielles mutualisées** avec les partenaires, pour construire progressivement un patrimoine collectif immatériel.

Le patrimoine collectif immatériel territorialisé

La notion de « patrimoine collectif immatériel territorialisé » permet d'établir une distinction entre les principes de l'accumulation du capital propre aux entreprises et ceux de l'accumulation de patrimoine propre aux territoires. Les effets utiles induits par l'activité de service, et notamment les effets médiats (ceux qui surviennent avec un décalage dans le temps), qui dépassent le cadre de l'entreprise, peuvent être ressources pour d'autres acteurs du territoire. La mise en synergie de ces ressources permet le renforcement de leur potentiel productif. Plus les acteurs y contribuent, plus ils gagnent en retour.



MAX SCHAFER
Directeur d'Optim'Ism
à Lorient

Un exemple illustre notre changement d'analyse : nous avons eu la possibilité de créer une SIC citoyenne pour acheter 25 ha de terres que nous allons cultiver en partie. 300 personnes ont pris des parts. En dehors du financement, ils vont apporter des idées, de la mise en relation, des ressources bénévoles occasionnelles, des futurs débouchés commerciaux. Ils vont faire connaître le projet. Leur participation est également un soutien moral et un poids vis-à-vis des institutions.



TIMOTHÉE HUCK
Directeur des Jardins
de la Voie Romaine,
à Beaune la Rollande

Ce séminaire est arrivé au bon moment, et a vraiment apporté du contenu très structurant qui a immédiatement nourri l'action. Par exemple, j'étais devant le conseil municipal d'une commune au fin fond du Loiret, au sujet d'un tiers-lieu. On me disait « Vous allez faire de la chambre d'hôte, on va pouvoir faire rentrer de l'argent » et je répondais, « bah non, sur la chambre d'hôte nous, on est très mauvais si on essaie de se mettre sur un marché du logement, non, en revanche, si on loge des gens, qu'on crée de la relation, que les gens descendent, vont dans le café, rencontrent telle personne... » Et là tout le monde, répond « ah oui oui, c'est ça qu'on veut ! », et en fait, on était en train de décrire la valeur immatérielle du projet... ces concepts ont vraiment été tout de suite mis en pratique, et puis ils rencontrent une réalité du terrain, une attente.

Exemple

L'Ecopole Alimentaire Cocagne



S'inspirant à la fois du concept des écosystèmes coopératifs territoriaux et des PTCE (Pôle Territorial de Coopération Economique), **l'écopôle alimentaire Cocagne est un exemple d'application concrète de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.**

Il s'agit d'un site intégrant toutes les fonctionnalités de l'expérience Cocagne d'insertion (accompagnement au travail, création d'emplois, professionnalisation, citoyenneté alimentaire, structuration de filières agricoles au service des professionnels, animation territoriale, éducation populaire...).

Il se compose par exemple :

- D'un **Jardin en maraîchage bio** diversifié d'insertion,
- D'un **tiers-lieu** d'animation et d'éducation populaire, au service de l'accessibilité alimentaire et de l'émancipation citoyenne,
- D'une **plateforme logistique** et d'une **unité de transformation en insertion**, au service de la profession agricole et de l'approvisionnement du territoire,
- D'une **couveuse d'activités** et d'emplois non délocalisables, pour favoriser l'installation agricole, la conversion...

L'émancipation, au cœur de l'Écopôle

L'écopôle, par la proposition politique et sociétale alternative au modèle dominant qu'il met en œuvre, peut aussi participer à l'évolution de l'insertion. Dans son sens classique, l'insertion est une terminologie qui laisse entendre que l'on cherche à former, « formater », des personnes pour les insérer dans un système qui les a exclu. Or, l'écopôle alimentaire, en mettant au cœur du projet les publics les plus fragiles, dans une volonté inclusive et émancipatrice, tente de les rendre acteurs du projet, de leur redonner du pouvoir d'agir. De ce fait, l'écopôle achemine ces personnes dans un projet qui les fait évoluer, en même temps qu'elles font évoluer le modèle de société. Finalement, les publics fragiles s'intègrent à une société qu'ils contribuent à transformer.

Dans une logique **systemique**,
l'écopôle cherche à construire sur un territoire
**une dynamique économique nouvelle au service
du fait alimentaire** (imbrication des enjeux),
grâce à la coopération de multiples acteurs.

L'originalité de la démarche tient :

- **de la trajectoire de développement par sauts systémiques successifs**, c'est à dire un développement qui n'est pas fondé sur le développements de biens, mais sur la pertinence des solutions apportées au territoire, qui se dessinent progressivement, au gré des besoins, par sauts successifs,
- **Une hybridation des ressources matérielles et immatérielles**, une combinaison de logiques monétaires et non monétaires (comme l'engagement des consomm'acteurs), qui permet de mettre à distance la violence du marché et de soutenir la performance, envisagée dans sa globalité,
- **Un développement serviciel**, qui permet de sortir de la chaîne de valeur, pour aller vers **un encastrement de la valeur** : par la création d'une série d'activités encadrées, intégrées les unes aux autres, démultipliant ainsi leurs effets utiles,
- **L'évolution de la figure emblématique de l'entreprise figée**, en adoptant **une vision nouvelle de l'entreprise** où coopèrent différentes entités (mangeurs, agriculteurs, chercheurs, collectivités etc.), avec différentes compétences, pour une finalité commune,
- **Des investissements immatériels** importants, comme le temps de la coopération, la réflexivité... fondamentaux pour construire un service de qualité.



En vidéo !
Découvrez la présentation de l'Écopôle Alimentaire
d'Audruicq avec Dominique Hays



**Quand l'utilité prime sur la rentabilité... découverte
d'une activité hors marché avec Optim'ism !**



MAX SCHAFFER
Directeur d'Optim'IsM
à Lorient

L'écosystème que nous construisons est une valeur en soi. Les relations que nous entretenons avec les partenaires sont également une production de valeur et pourraient être comptabilisées dans le bilan de nos structures. Le temps passé dans une relation partenariale n'attend pas forcément un retour sur investissement futur, il apporte des éléments qualitatifs non mesurables (professionnalisation, ingénierie, reconnaissance...) La relation partenariale doit être basée sur des engagements réciproques mais qui ne sont pas forcément au même niveau.



NADINE BOISSON
Directrice du Jardin
du Chayran, à Millau

Pour préparer notre dernière AG, j'ai décidé de faire une carte qui représente l'ensemble des partenariats que nous avons développés avec des acteurs locaux. J'ai moi-même été impressionnée par l'ampleur du phénomène. Le fait de faire l'exercice m'a d'ailleurs permis de mettre en évidence les effets générés par cette logique de co-construction de nos actions, y compris les effets économiques. Au fur et à mesure que les relations se développent, ça nourrit des réflexions nouvelles, ça ouvre de nouveaux débouchés. Par exemple, il y a plusieurs mois nous avons décidé de mettre en place un drive fermier au sein d'un espace d'un coworking. Cela a très bien fonctionné et aujourd'hui, on réfléchit avec eux à monter un espace de restauration sur place.



CLAIRE GENOVA
Directrice de Soli-Bio
à Voves

Les multiples partenariats existants à ce jour sont porteurs de mutualisation de moyens et d'actions propices à étendre le périmètre d'intervention de Soli-Bio et à créer « un périmètre de solidarité ». Plusieurs partenaires se retrouvent dans le constat suivant : nous partageons des valeurs qui sont notre ADN et nous sommes tous fragilisés par des politiques publiques en déclin et très sectorielles. Faire front commun jette la base d'une résistance organisée qui se conçoit, de ce fait autour d'une notion de territoire commun, au-delà de la notion géographique;



Écoutez le témoignage
de Carine Barral



Écoutez le témoignage
de Timothée Huck



Retour d'expérience
de Claire Genova





La démarche vous intéresse ?

Nous accompagnons les Jardins dans la mise leur projet de transformation aux « nouveaux modèles Cocagne ».

Contactez-nous afin d'approfondir avec vous votre projet et les modalités d'accompagnement par Atemis,

Contact : devecoterritoires@reseaucocagne.asso.fr

www.ressources.reseaucocagne.asso.fr

Le Lab'Cocagne

Laboratoire de la transition
écologique et sociale

Véritables défricheurs sur les territoires les Jardins de Cocagne sont autant de lieux d'expérimentations de « rénovation » de l'économie comme le qualifiait Claude Alphandéry, 1er président du Conseil national de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE).

Convaincu que les innovations des Jardins doivent être analysées et diffusées pour inspirer les nouveaux projets, le Réseau Cocagne a lancé une série de recherche-actions. Être un laboratoire autorise le Réseau et les Jardins de Cocagne à rester ouverts, prendre du recul, travailler en partenariat avec des chercheurs, des experts, autour de leurs enjeux : la place du travail – ou de l'activité – dans notre société, l'évolution des modes de management, la co-construction de filières bio locales et solidaires, le bien-vivre alimentaire ...

Réseau Cocagne

Tél. : 01 43 26 37 84

Siège social : 4 rue des arpentis

91430 VAUHALLAN

email : rc@reseaucocagne.asso.fr

site : www.reseaucocagne.asso.fr

Association loi 1901 - Organisme

de formation n°43.25.01630.25

Siret : 425 053 212 00030 – APE : 9499Z

Avec le soutien de :



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020