

L'attractivité du travail au prisme de la transition écologique et sociale

Brian Démas

Ergonome, intervenant-chercheur chez ATEMIS

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2023. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Démas, B. (2023). L'attractivité du travail au prisme de la transition écologique et sociale. Dans *Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ? Quelles expériences et quels enjeux pour la pratique de l'ergonomie?* Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. Bordeaux.

L'attractivité du travail au prisme de la transition écologique et sociale

Bonjour à toutes et à tous et merci pour l'invitation. Je suis très honoré de pouvoir contribuer à ces journées.

Quelques mots d'introduction autour de la problématique et du fil de la présentation. La question que je me suis posée, c'est comment penser les questions d'attractivité au regard des enjeux liés à la transition écologique et sociale? Y a-t-il des spécificités ? Se joue-t-il des choses particulières qui amènent à penser cette question de façon singulière ?

1. Introduction

L'origine de cette présentation est une constellation d'interventions réalisées par ATEMIS auprès du réseau Cocagne. Alors quand je dis du réseau Cocagne, en réalité, c'est auprès des Jardins de Cocagne. Le réseau Cocagne accompagne le réseau de jardins et réalise tout un tas d'activités au service de ses adhérents. J'expliquerais juste après plus en détail de quoi il s'agit.

Il y a des interventions qui ont été menées par des ergonomes comme moi et des économistes autour de trois grands sujets :

- Les questions du travail et d'organisation du travail avec la question de la santé qui était importante ;
- Les questions plutôt de modèle économique des jardins et du modèle de développement ;
- Les questions sur le rapport entre développement économique des jardins, territoires et dynamiques des territoires.

Ces interventions ont pris plusieurs formes en fonction des demandes, des besoins, mais tournent toujours autour de ces trois grands axes : des accompagnements collectifs de dirigeants de jardins, des accompagnements des chargés de mission du réseau ou enfin des accompagnements des salariés des jardins en coopération avec d'autres structures au sein de leur territoire.

La présentation que je fais est une réflexion, a posteriori (la question d'intervention n'était pas l'attractivité, ce n'était pas l'angle fort), autour des questions d'attractivité. Ce que nous posons, c'est plutôt comment, en mobilisant cette expérience d'accompagnement assez longue (parce que ça fait plus de dix ans qu'on travaille avec des jardins maintenant), on peut poser la question de l'attractivité ?

Comme une pensée qui est reconstruite après, elle a aussi toutes ses limites. Il s'agit d'un regard nécessairement partiel. Je n'ai pas vocation à répondre à la problématique de manière générale, mais seulement à partir de cet accompagnement-là : d'un point de vue de l'ergonome qui s'intéresse aux questions d'activités de travail, à l'expérience de travail, mais aussi aux dimensions économiques du travail.

Comme je vous l'ai dit, les accompagnements qu'on a menés étaient réalisés conjointement avec des économistes ou ergonomes. Moi-même, j'ai une formation d'économiste avant de m'être formé à l'ergonomie. Et vous allez le sentir, je pense, dans le vocabulaire qui est utilisé et dans les éléments présentés. Le centre, c'est le travail, mais aussi avec une réflexion autour de questions qui renvoient à des enjeux économiques.

Simplement en préalable, j'ai abordé l'attractivité comme étant, d'une certaine manière, à la croisée de séries d'enjeux.

D'abord, il y a quelque chose qui relève des attentes, des envies des personnes sur le plan individuel et qui a à voir avec la trajectoire de vie des personnes, c'est des questions de travail, mais ça vient s'inscrire dans des trajectoires de vie qui ne se résume pas qu'à la question de travail.

Et puis, d'un autre côté, nous regardons, on pourrait dire les exigences, qui sont liées au travail collectif, au regard des enjeux liés à la transition.

L'enjeu n'est pas simplement de partir des attentes des personnes, mais essayer de trouver les croisements : qu'est-ce qu'il se joue de spécifique dans le travail en lien avec la transition, au regard des attentes et des aspirations des personnes, au regard de leur vie en général ?

2. Les jardins de Cocagne : de quoi parle-t-on?

Alors peut-être quelques mots pour qu'on se cale un peu sur de quoi il s'agit quand on parle des Jardins de Cocagne et sur la dynamique dans laquelle on a été amené à intervenir.

À l'origine, Les Jardins de Cocagne, c'est une activité de production, de préparation et de distribution de paniers auprès d'un réseau d'adhérents. Ce sont les premiers qui ont inventé les paniers, comme les gens font dans les AMAP aujourd'hui.

À cette activité de production maraîchère et paniers, ils adossent une activité d'insertion par l'activité économique. L'idée étant que par le travail de maraîchage, de préparation de paniers, y compris dans la relation aux adhérents, il y a un levier pour soutenir l'insertion sociale et professionnelle des personnes et il y a un accompagnement un peu spécifique qui est fait auprès de ces personnes pour les épauler dans les freins à l'emploi.

Tout un tas de questions relève de ces enjeux.

Depuis plusieurs années, ce qu'on remarque (et était un peu le point de départ aussi de notre intervention), c'est qu'il y a beaucoup de jardins qui étendent leur activité. Ce que je viens de vous dire au début, c'est le modèle un peu historique de base qui était déjà une innovation forte quand ça s'est créé à la fin des années 90. Mais là, il y a beaucoup de jardins qui développent des activités du côté de la transformation ; en inventant d'autres manières de vendre les produits (dans des marchés de producteurs, des épiceries ambulantes), en mettant en place tout un tas d'activités autour de l'accessibilité alimentaire, des ateliers cuisine, des formes d'accompagnement, des formations, des jardins partagés, des tiers lieux à vocation sociale et nourricière.

On constate que de plus en plus de jardins étendent leurs activités en fonction des spécificités territoriales, des envies, des ressources, etc.

Une perspective de coopération très forte avec différents acteurs est souvent au cœur des projets. Quand on monte un jardin partagé, c'est aussi une question d'aménagement. Et donc ils sont amenés à construire avec des acteurs de la filière, mais aussi d'autres acteurs qui ne sont pas dans l'organisation des jardins, mais qui participent au projet commun. Par exemple, ils montent des projets, des activités, avec d'autres producteurs locaux, et d'autres acteurs de la filière, mais aussi en dehors de la filière, avec des associations locales, sportives, culturelles (j'y reviendrai sur d'autres registres), avec des bailleurs sociaux, avec des écoles et derrière des enseignants, avec des aménageurs du territoire.

Le réseau Cocagne, depuis que ces initiatives se sont mises en place, contribue à accompagner ces dynamiques, à en tirer des enseignements, à soutenir ceux qui veulent s'engager dans de telles trajectoires.

Avec ATEMIS, on a été mobilisés dans cette perspective pour aider à penser ces enjeux de développement économique qui sont aussi des questions de travail. : derrière, comment on s'y prend ? Quelle organisation ? Quelles questions se posent ? Comment ça fait évoluer les compétences et les modes de fonctionnement ?

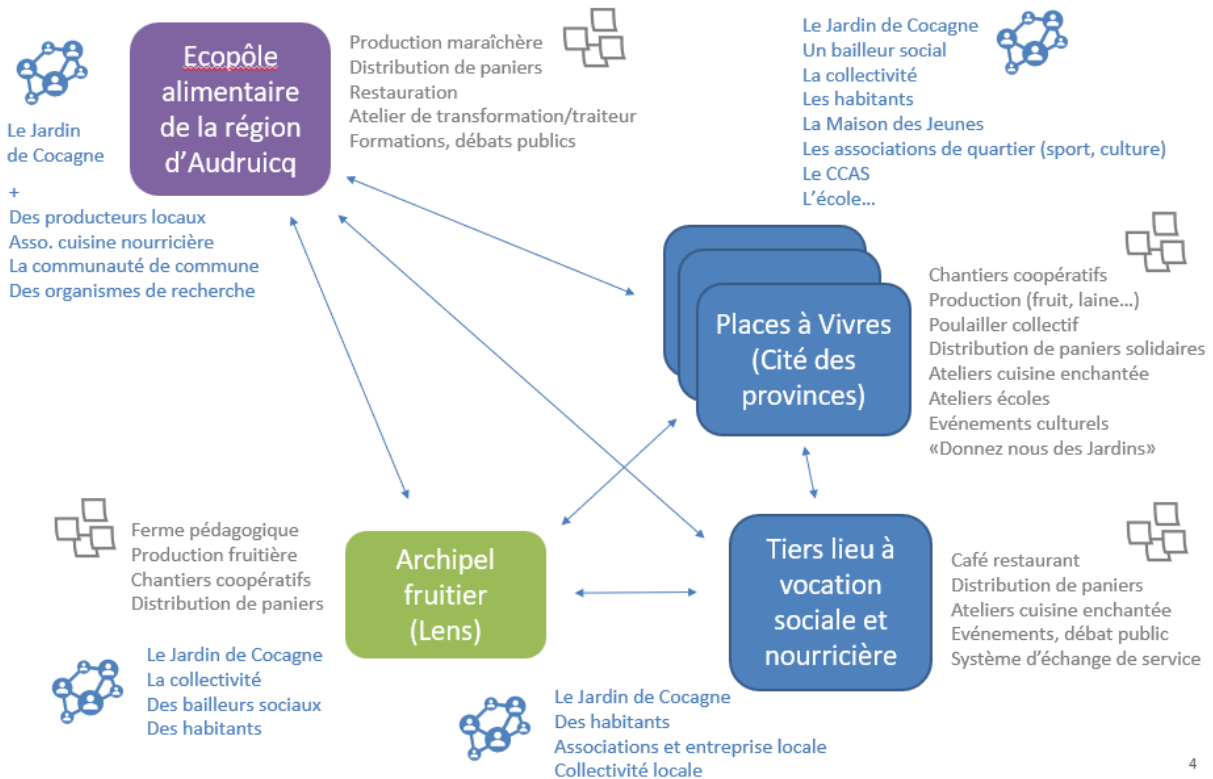
3. Illustration : Ecopoles alimentaires (Ange Gardins)

Alors je vais simplement prendre une illustration pour que ce soit un peu plus concret. Il y a plein de formes différentes que l'on retrouve dans d'autres jardins, mais ça donnera un petit peu de matière qui sera plus facile, je pense après, dans la présentation et la discussion pour comprendre un peu plus de quoi il s'agit.

Voilà une histoire qui s'est faite sur une dizaine d'années, donc vous m'excuserez pour la nécessaire simplification.

Le schéma suivant résume l'histoire détaillée ci-après.

ILLUSTRATION : ECOPOLES ALIMENTAIRES (ANGES GARDINS)



À l'époque de la crise de 2008, c'est l'histoire d'un jardin dans les Hauts de France qui est un jardin assez classique au sens où je l'entendais au démarrage (vente de panier bio).

En discutant avec les salariés en insertion qui font du maraîchage, le dirigeant constate qu'ils se retrouvaient en difficulté pour manger des produits sains alors qu'on leur proposait les paniers même de manière gratuite. Ce n'est pas parce qu'il y a des paniers qui sont mis à disposition gratuitement là où les gens travaillent, et, qui sont même les paniers de leur travail, qu'il est évident pour tout le monde que de consommer des produits bio. Il y a là, une occasion de sensibiliser et monter quelque chose autour de l'alimentation. De là, il se développe donc dans le jardin, tout un tas d'activités autour d'ateliers cuisine, de formation, de débats publics autour des enjeux de l'alimentation saine et durable. Ils discutent avec des associations qui animent des événements. Ils échangent avec les personnes (notamment celles en situation de précarité) autour du bien manger. Ils discutent avec une communauté de communes qui s'interroge sur : comment, dans le territoire, on peut redonner un horizon alimentaire, là où il y a des enjeux très forts autour de l'alimentation et de la production. Et puis, ils discutent avec aussi des organismes de recherche comme ATEMIS pour monter quelque chose qu'ils ont appelé « l'écopôle alimentaire ». Celui-ci prend en

charge tout un tas d'activités, en coopération avec non seulement le jardin, mais un réseau de producteurs, les associations (que j'ai évoquées juste avant) et la communauté de communes. Cette dernière voit là l'occasion de renouer avec un passé agricole, de redonner envie de créer une dynamique autour de l'alimentation dans le territoire. Après discussions avec une collectivité, en l'occurrence, émerge l'idée de monter ce qu'ils ont appelé un « archipel fruitier ». Certains terrains de bailleurs sociaux, d'habitants, de la collectivité, sont non utilisés et servent de dépotoir pour certains. L'idée est donc de dire : « mince, on pourrait les utiliser à des fins alimentaires et au service des habitants qui vivent ici ». Donc est née progressivement l'idée d'un archipel fruitier, contenant une quinzaine de terrains aujourd'hui, qui sont un peu dispersés autour de la collectivité. Ils servent de lieux où l'association monte des chantiers coopératifs, fait des ateliers autour du bien manger, autour des questions alimentaires et en même temps contribue à planter des arbres fruitiers. Dans un contexte, de dérèglement climatique où on se pose la question de : comment les productions agricoles bougent ? Et qu'est-ce qu'on est capable de produire demain pour nourrir la population locale ? C'est une vraie question. Ainsi, il se monte, encore une fois, avec un autre système d'acteurs, une « forme d'écosystème coopératif autour de l'archipel fruitier ».

Soudain, un bâtiment est mis à disposition de la collectivité où se monte ce tiers lieu à vocation sociale et nourricière. Ce n'est pas forcément l'expression qu'ils utilisent toujours parce que tiers lieu, ça sonne un peu parfois comme « bobo mangeur de tofu », pour reprendre l'expression de Valérie d'hier. L'idée, c'est que ce soit un lieu inclusif pour tous et ils ont appelé ça le « statut vert » où se déploie tout un tas d'activités sur mesure, un café restaurant, des ateliers qui contribuent à animer autour de la cuisine, mais pas que. Dans ce lieu se distribuent les paniers. Et puis, dans ce bassin minier où le taux de pauvreté est très important et les revenus des habitants assez limités, se pose la question suivante : est-ce qu'on ne pourrait pas imaginer un système d'échange où les personnes qui contribuent, à travers une monnaie qu'ils ont créée, peuvent avoir accès à tout un tas de services qui sont construits dans cette dynamique-là ? Par exemple, si vous faites un chantier coopératif, vous donnez de votre temps autour du projet collectif. Vous obtenez de la « malte » (est comme ça qu'ils ont appelé leur monnaie et ça vous permet d'accéder à un panier de légumes bio pendant x temps, de pouvoir avoir un repas dans le tiers lieu quand vous le voulez). Et puis, progressivement, ça s'étoffe. Ça vous permet de participer à un atelier autour du yoga par l'habitant du coin que ça intéresse et donc, se crée tout un système d'échange local, encore une fois avec un écosystème qui est en partie le même que celui de l'archipel. C'est la même collectivité, mais avec d'autres acteurs, avec les habitants qui sont moteurs, avec des associations locales, etc.

Si j'avance un peu et je m'arrêtais là pour la présentation. Ça donne lieu à une idée qui est de dire que ce tiers lieu joue un peu un rôle de totem, de fédérateur, de catalyseur qui est visible sur le territoire. Il permet

d'attirer un certain nombre de gens autour des questions de l'alimentation, pour qui, ce n'est pas forcément la question première.

Et là émerge l'idée, en coopération avec un bailleur social sur un quartier de l'agglomération, de dire, mais est-ce qu'on ne peut pas reproduire ça d'une autre façon dans les quartiers, en les implémentant. Et ils inventent ce qu'ils ont appelé une logique de place à vivre de même manière dans des lieux non utilisés, voire de dépotoir.

On les réinvestit, on fait des chantiers coopératifs, des lieux de distribution de paniers à proximité des habitants. On crée des partenariats avec les services sociaux pour que les paniers soient plus accessibles pour les personnes à faible revenu. On fait des ateliers cuisine où on parle de la façon de cuisiner, des repas qu'on peut partager à partir des légumes. On organise des événements culturels autour de l'alimentation. On développe tout un tas d'activités. Je ne vais pas rentrer dans le détail, mais on crée des coopérations avec les écoles, les associations culturelles, les associations sportives, parce que c'est un vecteur important de lien social et de mobilisation des habitants. Il se crée, là encore une fois, un écosystème avec des acteurs spécifiques qui sont les associations de quartier, l'école du quartier, les habitants du quartier.

Finalement, ils sont en train de déployer d'autres places à vivre pour mailler le territoire et faire de l'alimentation durable un sujet visible, repérable avec un appui, des accompagnements pour ceux qui désirent favoriser une alimentation saine et durable.

4. Questionnements autour de l'attractivité

Alors j'en viens aux questions d'attractivité. Il y a trois sujets qui me paraissent importants à discuter, encore une fois ces partielles. Il aurait pu y en avoir d'autres, mais c'est ce qui me paraissait important. Ils sont liés à ces questions de projet, qui s'inscrivent dans une transition écologique et sociale.

4.1. Questionnement n°1 : le projet sociétal

Il y a une première chose qui est le rapport au projet sociétal. Le terme sociétal a été évoqué plusieurs fois depuis hier. On pourrait dire politique, mais pas au sens politicien, au sens du vivre ensemble, à la façon dont on organise les relations au sein de la cité.

Là, il y a quelque chose qui est central dans la dynamique d'engagement des personnes et le fait qu'ils viennent travailler dans le jardin ou avec les partenaires qui sont dans les projets.

Juste une précision, je parle de projet. Ce n'est pas la conduite de projet, ce n'est pas le management par projet, c'est le projet au sens d'une intention relative au futur. Je reprends des termes qu'utilise Pascal Béguin, au sens d'un dessin, d'une intention ou d'une volonté. Ce n'est pas le projet tel qu'on l'entend de manière classique, mais je pense que pour vous, ergonomes, ça doit vous parler assez facilement.

C'est un projet sociétal au sens où ce qui se raconte là a à voir avec les questions d'écologie, d'accessibilité alimentaire, de sécurité alimentaire, d'inclusion des personnes, d'émancipation. C'est au cœur de la dynamique de faire en sorte que les habitants soient acteurs de leur propre alimentation. Il y a une formule qui est parfois utilisée, qui est : « redonner un horizon alimentaire à toutes et tous ».

Il y a quelque chose qui est structurant dans la dynamique productive et en même temps dans l'engagement des personnes qui est le rapport à ce projet sociétal. Bon, je vais vite, mais du coup, c'est une ambition de transformer la façon de faire de la société, les modes de vie, les relations et le travail. Cela pose une orientation. Produire et monter des ateliers cuisine dans une perspective d'émancipation et d'inclusion n'est pas la même production que si on n'est pas dans cette perspective-là, ce ne sont pas les mêmes ateliers cuisine. C'est une orientation, il y a une dimension normative. D'une certaine façon, on pose une intention qui a à voir avec le sociétal. Une intention qui déborde la production et qui oriente l'innovation : tout un tas d'activités qui sont mis en place, tout un tas de biens ou de services si on prend un langage économique qui sont produits. Mais en réalité, ce qui compte dans ces biens et dans ces services c'est dans quelle mesure ils soutiennent le projet, dans quelle mesure ils permettent d'enrichir le projet politique. Par exemple, un poulailler collectif a été mis en place dans un quartier parce que c'était une attente des habitants, parce que c'était une possibilité, etc. Dans un autre quartier, ce ne sera pas un poulailler collectif, ce sera autre chose. Ce ne sera pas un atelier cuisine comme ça, ce sera autre chose. C'est le projet qui est structurant dans le travail des personnes et dans ce qui est mis en place dans les biens et services produits, plus que justement les biens ou les services ou les activités.

Je le dis très rapidement, mais c'est un sujet en soi. Ça pose la question du point de vue de l'organisation de la production du projet comme registre de prescription, en particulier dans un contexte très incertain et très instable. Je ne fais pas l'introduction de Valérie et de Thierry d'hier, mais on voit bien que c'est instable, ne serait-ce que sur la production agricole et le dérèglement climatique, sur la volonté des habitants de s'engager dans la transition écologique ou non, l'inflation et la capacité à s'alimenter de manière saine, c'est quelque chose de très instable et incertain. C'est aussi le cas dans le projet, au sens où les intentions partagées ont une certaine valeur de prescription de mon point de vue. Sans rentrer dans le détail, mais simplement pour imaginer, voici un schéma qu'a fait le directeur du jardin pour présenter ce qu'ils font à la

fois en interne, dans les discussions avec son équipe, avec les partenaires avec qui il travaille, avec d'autres dirigeants de jardins.



On voit bien que dans ce qu'il raconte, il y a des questions qui relèvent du projet, qui relèvent d'enjeux territoriaux, qui relèvent du vivre ensemble et pas simplement des activités concrètes, des biens et des services produits.

Alors projet sociétal et attractivité, quel rapport? Il me semble qu'il y a quelque chose qui est assez net qui est le projet comme vecteur d'engagement. Je pense que c'est une attente forte de nombreuses personnes. Thomas Coutrot parlait de sens hier. Je crois que Arnaud parlait de cohérence aussi entre ce qu'on vit dans la vie, les aspirations personnelles et ce qu'on peut faire dans le travail. Il y a quelque chose, là, qui ne rejoint pas forcément les attentes de tout le monde, mais en tout cas pour un certain nombre, l'idée de pouvoir, à travers son travail, contribuer à quelque chose de sociétal. Il y a quelque chose qui renvoie à faire œuvre commune et qui est quand même quelque chose qui est fondamentale dans le travail. Si je reprends ce que disait Valérie, on considère que travailler, ce n'est pas simplement produire, mais ça renvoie aussi aux conditions d'existence liées à la vie humaine et sociale. Et là, il y a quelque chose à travers le projet qui permet de faire œuvre commune au-delà du produit et du service. Au-delà du métier, je dirais. Là, on n'est pas tellement dans un registre, même si ça se coupe de vocation comme on peut

l'entendre traditionnellement. Les gens qui sont là, ils vous racontent qu'ils le sont parce qu'ils contribuent à quelque chose. Par exemple la comptable : on pourrait dire comptable, transition écologique et sociale, pas grand-chose à voir comme ça. En réalité, la personne qui est en charge des questions de comptabilité faisait partie d'un groupe de travail avec les encadrants techniques, des accompagnateurs socioprofessionnels, etc. Elle vous raconte qu'elle n'est pas là pour rien. Elle est là parce que ça contribue à quelque chose. Même si, a priori, la relation entre la comptabilité de l'association et le projet sociétal est plus éloignée. Mais quand même, ça compte dans le fait de s'investir dans ce projet.

C'est aussi, d'une certaine façon, un risque de débordement. Je dis un risque au sens où ce n'est pas automatique, mais quand même. Plusieurs choses. La question de l'utilité du travail et du processus de travail est d'une certaine manière toujours en question, toujours discutable et toujours discutée en fait. Si ce qui est vecteur de l'engagement et de la dynamique productive c'est le projet, il se discute. Est-ce qu'il faut mettre un poulailler collectif (pour reprendre le sujet d'avant) ici, dans tel quartier, à tel endroit ?

Dans les groupes que j'ai animés, il y a une personne qui vous raconte qu'elle installe une dynamique de place à vivre dans un autre quartier que celui dont je vous ai parlé et qui raconte que le projet avec la collectivité, c'est d'installer un lieu, un jardin partagé, là où il y avait un terrain vague. Mais c'était un lieu de pétanque pour les personnes avec un petit banc où les gens pouvaient s'asseoir. Elle arrive sur le quartier pour animer une réunion. Elle croise le regard d'un habitant dans son immeuble qui rentre chez lui et qui claque la porte. Et bien dans son regard, cela veut dire : « moi, j'en ai rien à faire de vos histoires ». Elle rentre, elle se dit, mais est-ce qu'il faut insister sur le jardin? Ou est-ce qu'en réalité les habitants, ce n'est pas ça dont ils ont envie? On peut tenir le projet, un horizon alimentaire, d'une autre manière qu'en réalisant le jardin. Et peut-être que du coup, ce n'est pas le jardin qu'il faut. Peut-être que c'est organiser un événement autour de l'alimentation ? Peut-être qu'il faut aller discuter avec l'association d'aide alimentaire qui distribue à manger le mardi au même endroit ?

J'insiste là, ce sont des questions que se posent les personnes parce qu'il n'y a pas la réponse. Elle n'est pas donnée d'emblée et c'est toujours discutable, c'est toujours discuter avec le risque de débordement, de ne pas savoir comment les discuter avec son manager, la collectivité, de ne pas en faire une question collective, mais de faire simplement quelque chose à partir duquel on rumine soi-même. Et puis, c'est des projets sans limites a priori. Là, ça renvoie à des choses qui ont été aussi discutées hier, notamment à travers les métiers de passion. Favoriser l'accès de tous à une alimentation saine et durable, vous n'êtes jamais au bout.

Dans une logique de transition écologique, avec tous les rapports du GIEC qui s'accumulent et le constat d'impuissance, vous n'arrivez jamais au bout. Ce n'est jamais assez rapide si on prend les choses en soi. Et donc, il y a un risque là de débordement, à la fois individuel, mais aussi, collectif. Ce risque d'installer des modes de fonctionnement où on se sent débordé par le projet, au point qu'il n'y a plus de limite, au point qu'on ne sait plus où s'arrêter. Au point qu'on ne sait plus où fixer des frontières qui sont aussi nécessaires pour pouvoir s'y retrouver et faire attractivité dans son travail.

4.2. Questionnement n°2 : les investissements

Deuxième question. Je vais accélérer. Il y a la question des investissements.

Alors là, vous voyez que j'utilise un vocabulaire plus directement économique. Volontairement. Ça pose la question de : comment les salariés tiennent dans le temps ? Derrière c'est la soutenabilité du travail, etc.

Ça, c'est une question, si on regarde du côté économique, qui est une question d'investissement. Comment on fait une dépense à un moment T pour une valeur qui est sur le long terme qui dépasse le cycle de production ? Si on prend les termes très économiques. On accorde du temps et de l'argent parfois, mais en tout cas du temps pour produire de la valeur sur le long terme. Là, il y a un rendez-vous dans ces projets-là qui vise à faire une transition écologique et sociale, autour des innovations servicielles et de la façon dont ils inventent de nouvelles façons de faire toujours un peu spécifiques en fonction des acteurs du territoire. Ça suppose d'avancer en marchant. Là, je vous ai fait une histoire en cinq minutes, mais ça s'est construit en chemin faisant.

Le dirigeant et les acteurs de l'association n'avaient pas du tout l'idée de place à vivre ou d'archipel fruitier au moment où ils ont monté l'ecopôle alimentaire. Il n'y avait pas non plus l'idée de créer un poulailler pour reprendre l'exemple.

Cela suppose de reconcevoir les choses en fonction des contraintes et des ressources des acteurs du territoire, des habitants. Ça illustre qu'on ne peut pas complètement planifier parce qu'on fait à partir de ce dont les gens ont envie, ce qu'ils sont capables de faire, ce qui fait ressource ici, maintenant, sur tel ou tel quartier. Ça, ce sont les exigences du travail. On pourrait dire que ça fait partie de la façon dont les choses se construisent pour faire la transition. D'un autre côté, il y a tout un tas d'attentes, des personnes (pas forcément de toutes) autour de l'activité. Attentes que celle-ci soit l'occasion d'apprendre, de développer ses compétences, de prendre soin. C'est des choses qui ont été dites hier et aujourd'hui. Et là, il y a un rendez-vous possible où il peut y avoir une place qui a une valeur économique dans la dynamique des

projets. Une valeur productive, qui en même temps rejoint des attentes. Ça suppose de s'interroger sur les investissements à réaliser.

On ne peut pas non plus faire tous les investissements. Ce n'est pas qu'une question de dirigeants, ce sont les salariés eux-mêmes qui vous disent "On ne peut pas passer son temps à discuter de tout, il faut produire les choses". Il y a des investissements immatériels et matériels pour soutenir l'activité. Mais le rapport à ça est un peu différent, en particulier quand vous voyez que les gens fonctionnent en équipe, dans des Algeco, où la question du matériel est parfois très limite si on ne vient pas de là, mais ce n'est pas ça dont ils vous parlent. Là, ce sont des investissements immatériels pour renforcer la capacité à se comprendre, à s'écouter, à créer de la confiance, à s'accorder (même si on n'est pas complètement d'accord sur comment il faudrait avancer), à inventer de nouvelles réponses. Ça pose la question de l'importance des temps que, nous, on appelle au sein d'ATEMIS des temps réflexifs. C'est-à-dire ce qui se joue, ce n'est pas que la formation a priori, ce n'est pas que concevoir a priori le service qui va bien ou l'organisation qui va bien. Bien sûr, il faut le faire. Mais c'est surtout comment on parle de l'expérience en train de se faire pour réinventer et concevoir, prendre le temps de se décaler pour aider à penser.

Ça veut dire qu'il y a un espace possible, un investissement possible, où on peut interroger les moyens du travail, mais aussi les finalités du travail et les potentiels, pour reprendre ce que disait Arnaud juste avant, les potentiels qui se découvrent chemin faisant. C'est dans la relation à l'autre et pas simplement en interne, mais avec les bénéficiaires du travail, parfois les habitants, les associations avec qui on travaille, la collectivité. Si je reprends ce que tu disais, Arnaud, pour toi-même, en tant qu'ergonome, qui découvre ce qui fait valeur, les meilleurs chemins qui semblaient plus pertinents pour avancer. Et du coup, ça, ça veut dire qu'il y a un investissement, que ce soit en mangeant, si je reprends le fil de ce que tu disais, Arnaud, ou dans des temps plus formels, plus organisés, pour comprendre : qu'est-ce qui fait valeur ? Qu'est-ce qui compte ? Comment on peut avancer ? Et encore une fois à l'échelle de l'entreprise, le jardin en l'occurrence, mais aussi à l'échelle de l'écosystème local ou à l'échelle des branches des réseaux, là où il y a un intérêt à se comprendre plus collectivement.

4.3. Questionnement n°3 : les enjeux de revenu

Dernière question (on rajoute une couche du côté des questions économiques), qui est la question du revenu ? Ce n'est pas forcément central au sens où les gens qui travaillent là-dedans ne travaillent pas pour leurs revenus. Ce n'est pas ça qui est central, sinon ils ne seraient pas là. Mais quand même, à long

terme, si on veut qu'il y ait des gens qui s'investissent dans de tels projets et qui trouvent un sens dans un engagement de long terme, à un moment donné, ça pose aussi la question du revenu. Alors je vais très vite. Mais la question du revenu, ça pose la question de la reconnaissance monétaire de la valeur de ce qui est produit. Et la reconnaissance monétaire de la valeur ce n'est pas forcément la même chose que la valeur réelle que les gens éprouvent. Il y a des questions d'accessibilité et de solvabilité qui font que ça peut avoir de la valeur pour les personnes sans pour autant qu'elles aient la capacité à y mettre une dépense monétaire derrière. Il y a un contexte d'inflation, je ne reviens pas dessus. Et puis il y a aussi quelque chose de particulier, c'est que la valeur de ce que fait ce jardin, si je réitère l'exemple, ce n'est pas lié à une question de volume qui se compte, qui se voit facilement. Ce n'est pas le fait qu'ils aient multiplié le nombre de paniers qui comptent dans la valeur, c'est le fait qu'ils aient relié progressivement production alimentaire, santé, inclusion et constitution d'une trame verte au sein de la collectivité à travers l'archipel fruitier. C'est la capacité à encadrer les valeurs les unes aux autres qui compte. C'est ça, d'ailleurs, que la collectivité vient chercher quand elle contribue au financement de l'association. Parce que, en l'occurrence, ils disent que personne d'autre ne sait le faire de traiter les questions en même temps, alors que c'est ça, ce dont on a besoin. Mais ça, ça veut dire qu'il faut aussi, à un moment donné, reconnaître sur le plan monétaire la valeur que ça a pour contribuer à la dynamique de développement du jardin.

Et là, c'est un peu en guise de conclusion, ça nous invite (et nous c'est ça dont on fait l'expérience dans l'accompagnement de ces dirigeants et du Jardin de Cocagne), à proposer d'autres clés de lecture pour traiter les questions économiques, pour regagner des marges pas au sens financier, mais des marges de manœuvre, des capacités à engager des projets. Ça pose toute une série de questions. C'est un choix dans les questions, il y en a beaucoup plus, mais j'essaie de pointer ce qui me paraît essentiel. Comment on évalue autrement le travail et ses effets? Comment on évalue le fait que les citoyens s'engagent dans les projets? Encore une fois, ce n'est pas un nombre qui compte. Comment on évalue le fait qu'ils reprennent en main leur alimentation et qu'une personne vous dit que du coup, maintenant, elle cuisine autrement? Ce n'est pas si facile, mais ça bouge. Comment on évalue toutes ces choses-là dans un univers où on a tendance à évaluer économiquement les choses, avec les chiffres, avec des cases, avec des nombres? Comment on articule les différentes formes de contribution? Là, c'est les habitants qui contribuent, par exemple quand ils prennent un panier. Mais c'est aussi le CCAS ou l'association locale, parce que ça contribue à quelque chose. C'est aussi la collectivité et le bailleur social. Comment on imagine des dispositifs où le revenu, ce n'est pas juste client-prestataire mais c'est quelque chose qui est plus mutualisé, sans pour autant que ce soit l'organisation publique qui définit tout de haut en bas? Comment on recherche de nouveaux leviers de productivité pour être efficace, pertinent, efficient, mais qui ne contribuent pas à dénaturer la question de la transition écologique et qui sont plus propices au travail vivant, pour reprendre

l'expression utilisée par Thomas. Là, il y a tout un tas de réflexions. Nous, on parle d'économie d'adoption, c'est comment, dans la relation à l'autre et le fait de connaître l'autre on gagne du temps ? Ah, ça, c'est une question de productivité. On gagne du temps parce qu'on se comprend mieux, parce qu'on a fait l'expérience de travailler ensemble, parce qu'on a plus de subtilité dans la compréhension des besoins des uns et des autres. Ça pose tout un tas de questions qui ont une nature économique et j'en passe.

Et là, juste un dernier mot. Il me semble que là les ergonomes ont leur place. Les ergonomes ont toute leur place, car il y a plein de choses. Il y a des choses à concevoir, de nouvelles modalités de contractualisation, de nouveaux dispositifs organisationnels (qu'on les appelle délibération sur le travail ou pas, en interne et en externe avec le territoire), de nouvelles modalités d'organisation. Là, il faut concevoir. Il y a des trucs à concevoir. Il y a des trucs à inventer, il y a des transitions professionnelles à imaginer et à soutenir pour les salariés, pour les encadrants techniques, pour les dirigeants, parce que pour eux c'est un énorme travail que de prendre du temps pour aller discuter avec les acteurs du territoire, réinventer ce qu'ils font sans déstabiliser les collectifs en interne. Et là, l'expérience d'accompagnement comme ça, à la croisée entre ergonomie et économie, alors moi, personnellement, m'enthousiasme énormément et me laisse à penser que les ergonomes, nous, comme spécialistes de l'analyse, de la compréhension du travail, de la conception, de la conduite de projet, il y a de la matière pour contribuer à une autre façon de penser le travail pour notre régime de travail, i je reprends ce que disait Valérie hier.

5. 5. Échanges avec le public

Auditeur 1 : Nous développons un projet qui s'appelle le STEP (Stratégie territoriale pour l'emploi) depuis 2017, sur des populations très éloignées de l'emploi autour d'un objet qu'on leur fait construire en toute autonomie avec une somme d'argent définie.

Et ils doivent aller chercher les savoirs nécessaires pour pouvoir le faire, l'organisation, apprendre à négocier, apprendre à faire tout un tas de choses sur des compétences très simples, parce que le but est de développer les capacités transversales. Je n'aime pas le mot employabilité parce que je trouve que ça dénature la chose, mais de "travaillabilité", je ne sais pas. Un nouveau mot. Il faut trouver un nouveau mot là-dessus.

Et là, dans l'expérience, je vois plein de parallèles entre STEP et ce projet et on est confronté chez nous à une réflexion permanente entre l'objectif et le moyen. Parce que suivant les acteurs, on se retrouve avec des acteurs qui disent que l'objectif, c'est faire le bungalow dans les temps. Pour d'autres, comme pour moi qui ai mis au point ce projet, c'est développer l'employabilité et on se retrouve avec des zones de développement qui sont en confrontation et des fois qui peuvent être des principes de rupture qui sont

parfois difficilement rattrapables. On en est au 14^e STEP, on a de plus en plus de réussite. Le premier était du côté de Lille justement, et toujours dans des quartiers très difficiles. Dans un quartier nord de Marseille et on en fait un à Bordeaux à partir de la semaine prochaine. Donc la problématique, on est toujours dessus, ça avance, on a de plus en plus une boîte à outils qui permet de répondre à tous les problèmes qu'on peut avoir. Les formateurs ont commencé à perdre leur qualité de formateur et retrouver un rôle d'accompagnement, de guide dans cette démarche pour l'automatisation.

Voilà, il y a un but, il y a des moyens, il y a une confrontation d'image entre les deux. Est-ce que vous avez pu constater ce genre de problématique?

Réponse de l'auteur : Je partage votre constat de la confusion possible, en tout cas le fait que les objectifs et les moyens se mêlent. Ce qui est un moyen pour certains peut être un objectif pour d'autres. Et c'est très compliqué de vous faire une réponse courte et partielle.

Mais ce que l'on constate à travers les jardins, c'est qu'il y a déjà une chose qui est : il n'y a pas forcément souvent une orientation claire, ne serait-ce que parce que poser une orientation, c'est faire un choix. Et ce n'est pas toujours facile à assumer vis-à-vis des uns et des autres. Dans les Jardins de Cocagne, l'insertion, c'est très clair. Tout le monde vous dit : l'insertion, insertion, insertion au service de l'insertion. Après, quand on est sur qu'est-ce qui se joue dans les activités qu'ils appellent souvent support de l'insertion ? Comme si ce n'était qu'un moyen, justement. Quand on est sur, qu'est-ce qui se joue là et qu'est-ce qu'il essaie de faire là ? Ce n'est déjà pas évident de mettre des mots qui soient suffisamment fédérateurs, suffisamment larges pour laisser de la place à des actions singulières et à ce que ce dont chacun ait envie, mais quand même suffisamment précises pour fixer un cap. Là, déjà, ce n'est pas évident. Il y a tout un travail qui est comment on matérialise des intentions d'une manière qui n'est pas la direction dite et on retourne dans les travers qui existent déjà. Ce n'est pas évident de matérialiser en mots, en schémas ou en quelque chose qui fait sens et qui soit approprié par chacun de là où il est, y compris la comptable, si je reprends l'exemple. C'est une première difficulté nous on accompagne à travailler. Comment on peut le raconter ? Puis il y a un deuxième angle pour moi, c'est justement la question des dispositifs réflexifs du projet, vous avez beau le définir, il s'éprouve dans le réel et il survit à l'épreuve des occasions prises par des potentialités qui émergent ou qui n'émergent pas, des choses qu'on fait et dont on se rend compte en fait, ce n'était pas la meilleure façon de faire. Et du coup, ce qui importe dans ce que nous on a construit, c'est plutôt le processus qui permet de revenir à partir du réel des personnes, à partir des situations de travail qui les préoccupent, eux, aux questions du projet. Et de réinterroger, préciser, redéfinir, réorienter, réaffirmer des éléments du projet, mais en partant de l'expérience des personnes et de leur propre questionnement, parce qu'elles se

questionnent. Moi, j'ai vu que dans les camps dans les groupes qu'on anime avec les personnes qui travaillent dans les jardins, il y a très souvent ça. Elles vous racontent qu'en fait, elles s'interrogent sur le sens de la priorité entre tel objectif, la façon de décliner un truc très général en côté opérationnel. Et c'est là où il y a besoin de l'avis. Il y a besoin de mettre en discussion. Alors ce n'est pas simple et on n'a pas forcément l'habitude de mettre en discussion la finalité du travail. On considère souvent comme acquise et donnée par avance. Mais en tout cas, nous, c'est ce qu'on essaie de le faire, le faire vivre à travers ça. Et d'ailleurs, c'est dans les deux jardins en tête que j'ai accompagné l'une des questions qui émerge à l'issue d'un premier travail, c'est comment on fait vivre le projet ? Là, il y a un jardin. En fait, on a passé le temps à s'accorder sur c'est quoi les intentions ? On se rend compte que tout le monde est d'accord assez simplement. Mais la question, c'est pourquoi vous vous posez la question ? Pourquoi vous vous demandez si c'est ça le projet, alors que j'ai l'impression que c'est toujours ça qu'on a voulu défendre ? Et du coup, la question, elle se déplace. Ce n'est pas comment on le définit, c'est comment on le fait vivre ? Comment on l'incarne ? Comment on discute ? Comment chacun se l'approprié dans son travail. Et c'est des investissements.

Auditeur 2 : Finalement, comment vont les salariés ? Parce qu'on est plutôt dans un environnement où on pourrait dire qu'il y a les ingrédients qui vont bien pour que ce soit attractif du point de vue du sens du travail. C'est ce qu'on discute depuis hier et finalement, je ne sais pas, est-ce qu'ils ont des difficultés de recrutement ? Est-ce qu'il y a du turn over ? Est-ce qu'il y a des plaintes, de l'absentéisme ? On est dans un environnement où il y a plutôt les bons ingrédients par rapport au sens du travail, ce qu'on évoquait hier en termes d'attractivité, y-a-t-il des éléments là-dessus ?

Réponse de l'auteur : C'est là où c'est ambigu. Je ne sais pas si c'est le mot ambigu. Justement, ce n'est pas si simple parce qu'en fait, ça transforme la façon de conduire l'action. Ça transforme les modalités d'organisation qui sont structurantes et en réalité, ça fait partie du fait qu'on a commencé à intervenir chez eux. C'était la question du travail et derrière des questions de souffrance au travail et en particulier pour les dirigeants. C'est ça le point d'entrée au début qui fait, quand il y en a un certain nombre, qu'ils ont du mal à tenir face à la complexité du bazar. Ils ont du mal face à un système autour d'eux qui ne fonctionne pas selon les mêmes logiques et pas forcément prêts spontanément à prendre le temps de mettre en discussion, etc. Ça peut créer de l'épuisement et des difficultés.

Après, c'est juste pour nuancer, au sens de ce n'est pas parce que sur le papier, le projet est porteur. Le sens est là que ça crée mécaniquement de la santé. Parce que derrière, de mon point de vue, la question, c'est la question de la reconnaissance. Comment on reconnaît le travail, la contribution des uns et des

autres, le fait que chacun se soucie à son échelle des difficultés, qu'on ne peut pas tout traiter ? On ne peut pas tout résoudre, mais on s'accorde quand même au fur et à mesure sur les priorités. Et c'est plutôt ça qui a tendance à redonner de l'énergie. C'est une partie de la réponse. Dans les groupes qu'on anime ou ce qui sort souvent c'est en fait, heureusement qu'on peut parler des difficultés qu'on a et mettre des mots sur justement la complexité et se rendre compte que ce n'est pas qu'une affaire personnelle, mais qu'on est tous pris, le dirigeant compris jusqu'au salarié en parcours, dans une complexité sur laquelle on essaie d'avancer, de donner une réponse, mais juste pour souligner que le projet ne suffit pas. Le projet transforme en réalité des choses qui supposent d'être étayées, de mon point de vue, par des dispositifs organisationnels, un certain rapport au travail, etc.

Auditeur 3 : Je suis médecin du travail : La question que je me pose parce que comme c'est tout le temps en réflexion, on connaît tous le mot réunionite enfin moi je me suis occupée de très grosses associations dans le médico-social où il y avait réunion, sur réunion, sur réunion pour essayer de définir les choses et à un moment donné, les gens n'arrivaient plus à travailler. Et donc je me pose cette question de savoir comment les réunions sont organisées pour que ce soit positif et que ça n'impacte pas trop. Parce que bon, un jardin, il faut des bras et c'est du boulot.

Réponse de l'auteur : Je pense que vous touchez là un point qui est très important et qui renvoie à la nature des investissements à réaliser parce que ce n'est pas dit. Il ne suffit pas de réunir les gens avec un ergonome, ou peu importe, pour que le temps qu'on a à consacrer en réunion produise effectivement la valeur et soit utile aux personnes. Ce n'est pas automatique. Quand vous êtes dans des investissements plus matériels, vous achetez un tracteur. A priori, vous êtes à peu près rassuré sur le fait que le tracteur va avoir une valeur dans la production. Vous passez du temps, pas au jardin, mais à être réuni avec votre équipe, ce n'est pas automatique. Et en plus, ça ne produit des effets que si les personnes qui sont dans le groupe investissent ce temps. C'est-à-dire si on ne se raconte rien, si on ne se raconte pas les questions qui sont épineuses, si on n'écoute pas l'autre, ça ne produit pas grand-chose. Il n'y a pas de réponse dans l'absolu, mais il me semble que la question, en tout cas la préoccupation de comment la réunion si on parle d'une réunion elle produit de la valeur à la fois pour le projet collectif, pour la dynamique collective et en même temps pour chacun. Je sais que c'est une attention qu'on a quand on monte quelque chose. C'est est-ce que déjà les gens, ça les aide à faire leur travail, à penser leur travail ? Ça leur permet d'élargir leurs horizons. Ça leur permet de mieux comprendre ce qui se passe indépendamment, presque du point de vue collectif, pas indépendamment. Mais il faut tenir les deux. Et ça, ce n'est jamais gagné d'avance. Ce n'est jamais acquis et ce n'est jamais évident. Tout le monde n'a pas envie non plus de se consacrer à ça. Mais c'est quelque chose, à mon sens, dont on doit être attentif. On doit avoir le souci d'évaluer la pertinence

des réunions ou des dispositifs qu'on met en place. Aussi, au regard de ce que viennent y chercher les personnes et de ce qu'elles y trouvent. Est-ce que ça pèse ou est-ce que ça aide ? Est-ce que ça fait gagner du temps au final ou est-ce que ça en fait perdre ? Il n'y a pas de réponse, mais c'est un souci de mon point de vue qui est à avoir pour que du temps hors production direct ait une véritable valeur d'investissement et soutienne l'engagement des personnes.

Auditeur 4 : Je me pose une question sur comment est-ce que l'organisation pallie ou elle s'organise pour faire évoluer cette même organisation ? Enfin, parce qu'en fait, du coup, ce que j'ai compris, c'est qu'il y a toujours, comme on dirait, une réflexion sur l'évolution du besoin du projet, du sens et donc du travail. Et donc, du coup, comment est-ce que j'imagine peut-être je fais l'hypothèse que c'est peut-être ça qui fait que c'est dur de tenir dans le temps. Mais c'est comme si le cadre, le travail prescrit (si on résume un peu grossièrement), a besoin d'évoluer en permanence, mais on sait bien aussi que quand le cadre évolue trop souvent. Ça me questionne. Comment est-ce que ça devient aussi un objet ou comment font-ils ? Enfin, il n'y a peut-être pas de réponse simple, mais je m'interroge.

Réponse de l'auteur : Encore une fois, ça pose des questions très profondes de ce que ça a à voir avec la question justement des difficultés que peuvent exprimer les personnes parce qu'effectivement, si ça conduit à changer, le prescrit toutes les deux secondes, à un moment donné, on a besoin d'une forme de prescription qui fait assurances, qui évite de se poser toutes les questions à chaque instant, etc. Là ce qu'on observe, ce n'est pas qu'à travers les Jardins de Cocagne, c'est aussi tout un tas d'autres accompagnements, d'autres types de structures, d'autres activités, etc. Ça a plutôt tendance à changer la nature du prescrit. On stabilise un tant soit peu une perspective et une orientation qui sont suffisamment stables et lisibles pour faire des points de repère. C'est déjà une chose qui n'est encore une fois pas évidente si je reprends la question de tout à l'heure, mais du coup, ce n'est pas non plus un projet qui change comme ça du jour au lendemain. Et puis après, il y a nous. Ce qu'on essaie de travailler, c'est justement la question des temps réflexifs ou de l'organisation réflexive. C'est comment on stabilise des moments où on sait qu'on va pouvoir rediscuter la façon dont on s'y est pris. Donc c'est des temps qui peuvent avoir vocation de soutenir la dynamique de professionnalisation. Mais ça on les ritualise, on ritualise des temps de retour, d'expérience où les gens peuvent raconter les difficultés qu'ils rencontrent dans l'avancement des choses. On ritualise des temps où on se raconte les sujets qui frottent, les trucs qu'on essaie, mais dont on n'est pas complètement sûr. Mais on sent que là, il y a une perspective qui va nous embarquer un peu plus loin. Et à différentes échelles. Parce qu'il y a des choses. Il y a plutôt un intérêt à discuter à l'échelle d'une équipe, parfois sans les managers, quand ce sont des trucs très sensibles. Il y a des choses, au contraire, il faut plutôt qu'il y ait des managers. Il faut quelque chose de très large. Là, ça

se discute, la forme. Encore une fois, ça dépend de ce qui fait ressource, au regard de la trajectoire spécifique. Mais il y a quelque chose qui relève d'un déplacement du prescrit autour de ces temps-là. Et ça, il ne faut pas le lâcher. D'une certaine façon, ce n'est pas facile à installer dans l'organisation ordinaire. Là, vous créez. Le risque, c'est que ça crée une sorte de truc qui se réinvente, mais sans jamais avoir une possibilité de se raconter. Qu'est-ce qui fait ressource ? Qu'est-ce qui fait frein ?

Auditeur 5 : Euh oui, écoute, moi, ce n'est même pas une question. C'est une remarque parce que je suis frappé par les trois communications de ce matin, la nôtre et aussi les deux autres. Et même des choses qui ont été dites hier. C'est à quel point l'ergonome est prescripteur. Et à quel point il complexifie le travail, au moins dans un premier temps, pour les managers en particulier. Tu viens de le dire sur les dirigeants, les responsables. Arnaud en avait parlé tout à l'heure. Et puis ça a été le cas aussi pour nous. Et cela veut dire qu'il me semble que ce point commun lié à la réussite d'une intervention demande du coup qu'on s'intéresse, mais vraiment au plus près au travail de ces managers ou de ces dirigeants. Parce que sinon on apparaît comme un prescripteur et on les laisse finalement se débrouiller avec plein de prescriptions supplémentaires où, du coup, ils doivent s'occuper et manager tout ce que tu as évoqué précédemment. Voilà.

Auditeur 6 : Ma question est relative à notre propre modèle d'intervention. Je suis consultant ergonome. Je laisserai Arnaud répondre, préciser. Je suis dans un cabinet de conseils qui s'appelle Ergonova. Et on ne travaille pas pour les Jardins de Cocagne. Je ne travaille pas pour le Château Latour. Je ne travaille pas non plus pour des dirigeants de services de santé au travail, mais plutôt pour des entreprises de type entreprises agroalimentaires, EHPAD, grande distribution. Et je me dis quand même là, on est sur des milieux économiques qui ne sont quand même pas tout à fait les mêmes, où la quantité prime sur la qualité. Que quand on est sur une ligne agroalimentaire où on découpe de la viande toute la journée, il y a quand même d'autres questions qui se posent en termes de sens ! Et je peux et j'entends beaucoup dans les interventions qui sont présentées aujourd'hui le temps long, la question du projet sociétal, des enjeux écologiques, d'autres externalités sur lesquelles nous-mêmes on peut travailler. Ces questions d'effets d'encastrement, comment vous faites ? Je ne dis pas qu'on ne le fait pas, qu'on n'est pas sur de belles interventions comme ça, avec des milieux un petit peu plus favorables pour discuter de ces questions-là. Mais, quand même, globalement, ce n'est pas notre cœur d'activité et je me dis comment vous faites et je me dis quelle peut être je vais poser la question aussi à mes responsables chez ergonova, voir comment on pourrait réinventer aussi un modèle économique d'intervention qui nous permette d'être un peu plus sur ce terrain-là, d'être un peu plus sur du temps long, un peu plus sur les questions écologiques, etc. En tout cas, ce que j'entends, et ça me fait très plaisir, ça me donne une vraie bouffée d'oxygène, du sens à mon

métier. Ça me rend fier. Une chose à dire. C'est bravo pour faire ce que vous faites. Je suis très impressionné par ce que j'entends ce matin et par le niveau d'intervention.

Réponse de l'auteur : C'est effectivement le temps long qui rend possible l'intervention. Accompagner ça, si c'est sur un micro-périmètre, c'est compliqué. Y compris parce qu'il faut accompagner les managers et les dirigeants justement dans ce que ça veut dire que de faire bouger les choses pour pas que ça se traduise par une complexité qui fait mal, mais une complexité qui donne de l'élan. En revanche, ce que je peux dire, c'est que là, ça s'est construit aussi comme un jardin pas à pas. Et au début, c'est un jardin qui a une question spécifique dans une coopération avec la collectivité. Comment peut-on aider à construire une politique alimentaire? Après, c'est le jardin. Il y a une micro-intervention qui est faite pour travailler cette question plutôt de santé. Après, c'est une conférence qui est faite au réseau Cocagne parce que ce qui se passe dans ce jardin-là est regardé par les autres jardins. Après, c'est un séminaire d'une dizaine de jours qui donne lieu. Le temps long ne s'est pas construit à partir de l'idée qu'on allait signer un contrat sur dix ans, il est parti en réalité par des petits bouts. À un moment donné. C'est un peu le pari aussi, si ça fait sens de répondre au petit bout qui est la préoccupation première, mais d'une manière qui ouvre vers quelque chose, c'est ça. C'est ça qui fait que les choses se développent et qui permet de rester à mon point de vue. C'est simplement une réponse un peu bizarre peut-être ? Oui, le temps long, mais le temps long se construit aussi dans la relation à l'autre et d'en faire l'expérience que le temps qu'on a passé est justement, un investissement qui aide et pas quelque chose qui nous plombe en nous rajoutant simplement des problèmes. Donc là ça dépend. Ça dépend du milieu, ça dépend des contextes, ça dépend des situations. Ça se construit dans l'expérience et la relation à l'autre.