

**Fonctionnement d'entreprise et
développement durable : la coopérative**

« Les Jardins de Cocagne »



Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Jasmine AEMMER

Conseillère au travail de Bachelor :

Dominique FELDER, chargée de cours HES

Genève, le 4 juin 2010

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière économie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre Bachelor d'économiste d'entreprise HES. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 4 juin 2010

Jasmine AEMMER

Remerciements

Je tiens à remercier toute l'équipe des « Jardins de Cocagne » pour leur disponibilité et leur précieuse participation à mon enquête. Un grand merci à Claude Mudry qui a toujours pris le temps de me répondre et qui m'a donné toutes les informations nécessaires à mon analyse. Grâce à cette collaboration, j'ai été en mesure de traiter tous les sujets prévus dans mon plan de travail.

Je remercie Dominique Felder, ma conseillère au travail, pour la grande marge de manœuvre qu'elle m'a laissée pendant la réalisation de mon travail et sa disponibilité tout au long du semestre.

Un grand merci à mes parents pour leur soutien et leur confiance en moi. Les nombreuses discussions étaient très enrichissantes. Je tiens à remercier Julia et Mélanie qui ont pris le temps de relire mon travail.

Sommaire

Inspirée par l'étude des entreprises de l'économie sociale et solidaire à Genève, j'ai décidé de choisir une problématique au sein de la coopérative maraîchère « Les Jardins de Cocagne ». Ce qui m'a attiré dans ce secteur sont, les modèles économiques originales qui répondent aux exigences des principes de développement durable. J'ai commencé à découvrir l'importance de créer de la valeur sociétale par l'activité économique ainsi que les nombreuses recommandations pour un comportement plus responsable.

Les Jardins de Cocagne s'inscrivent dans une telle approche et ont du succès avec leurs activités socio-éducatives. De plus, ces dernières années le nombre croissant de membres montre que la coopérative répond à la demande de plus en plus prononcée pour une consommation de produits de proximité. Ce sont ces deux éléments qui m'ont amené à m'intéresser à son fonctionnement interne et à sa capacité à gérer sa notoriété. Concrètement, dans mon travail j'ai évalué la performance sociale des Jardins de Cocagne pour la comparer aux principes de développement durable.

J'ai effectué des entretiens avec plusieurs salariés, coopérateurs et stagiaires afin de les interroger sur leur perception concernant les différents aspects de l'environnement professionnel. A partir de ces informations, il m'a été possible de mettre en évidence plusieurs éléments qui sont à améliorer.

Les deux majeurs enjeux auxquels la coopérative fait face actuellement touchent la gestion du personnel et la communication interne ainsi qu'externe. Il s'agit notamment de renforcer la transmission des compétences de salariés expérimentés vers les plus jeunes et de préparer leur relève. Par rapport à la communication interne, j'ai suggéré des rencontres plus régulières afin de stimuler la cohérence sociale entre les différentes équipes de travail. Pour le dialogue avec ses parties prenantes externes, la coopérative manque de documents qui renseignent sur leur engagement social. Pour le valoriser davantage j'ai évoqué plusieurs mesures qui permettent d'avoir une vision globale de la qualité de ses prestations.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des Tableaux	vi
Liste des Figures.....	vi
1. Introduction.....	1
1.1 Définition du développement durable.....	1
1.1.1 <i>Définition de l'audit social</i>	<i>3</i>
1.1.2 <i>Aspects systémiques du management</i>	<i>3</i>
1.2 Problématique	4
1.3 Méthodologie.....	5
1.3.1 <i>Plan.....</i>	<i>5</i>
1.3.2 <i>Do</i>	<i>5</i>
1.3.3 <i>Check.....</i>	<i>6</i>
1.3.4 <i>Act.....</i>	<i>6</i>
1.4 Historique des Jardins de Cocagne	6
1.4.1 <i>Valeurs.....</i>	<i>7</i>
1.4.2 <i>Mission.....</i>	<i>8</i>
1.4.3 <i>Vision</i>	<i>9</i>
2. Profil des Jardins de Cocagne	11
2.1 Développement économique	11
2.1.1 <i>Son style de management</i>	<i>12</i>
2.1.2 <i>Structure de fonctionnement et organigramme.....</i>	<i>12</i>
2.1.3 <i>Enjeux actuels.....</i>	<i>15</i>
2.1.4 <i>La communication interne et externe</i>	<i>19</i>
2.1.5 <i>Le recrutement.....</i>	<i>19</i>
2.1.6 <i>La particularité de ses statuts</i>	<i>20</i>
2.1.7 <i>L'enquête sur le terrain</i>	<i>20</i>
2.2 Analyse des résultats	22
2.2.1 <i>Réunions.....</i>	<i>22</i>
2.2.2 <i>Processus de prise de décisions.....</i>	<i>22</i>
2.2.3 <i>Connaissance internes et transmission</i>	<i>23</i>
2.2.4 <i>Motivation.....</i>	<i>24</i>
2.2.5 <i>Formation.....</i>	<i>25</i>
2.2.6 <i>Communication et collaboration.....</i>	<i>25</i>
2.2.7 <i>Transparence.....</i>	<i>26</i>

2.2.8	<i>Cohérence avec les valeurs et la mission</i>	26
2.2.9	<i>Encadrement des nouveaux salariés et stagiaires</i>	27
2.2.10	<i>Recrutement</i>	27
2.2.11	<i>Mes constats lors de ma demi-journée de travail au terrain de Sézegnin</i>	28
2.3	Les constats clés	28
2.3.1	<i>Politique de formation mal définie</i>	29
2.3.2	<i>Absence de documents</i>	29
2.3.3	<i>Surcharge de travail</i>	29
2.3.4	<i>Problèmes de communication</i>	29
3.	Mes recommandations	30
3.1	Recommandations stratégiques	30
3.1.1	<i>Création d'indicateurs sociaux</i>	30
3.1.2	<i>Création d'indicateurs de gouvernance</i>	35
3.2	Recommandations opérationnelles	38
3.2.1	<i>Réunions régulières</i>	38
3.2.2	<i>Repenser le mode de gestion des salariés, stagiaires et coopérateurs..</i>	38
3.3	Synthèse des recommandations	43
4.	Conclusion	44
	Bibliographie	45
	Annexe 1 Guide d'entretien sur la de prise de connaissance	46
	Annexe 2 Guide d'entretien sur le développement économique	47
	Annexe 3 Profil des jardiniers	48
	Annexe 4 Article dans Le Matin	49
	Annexe 5 Chiffre d'affaires, Parts légumes, Marché, Comparaison de la croissance en %	51
	Annexe 6 Evolution Capital	55
	Annexe 7 Les statuts des Jardins de Cocagne	56
	Annexe 8 Questionnaire portant sur la qualité du fonctionnement interne des Jardins de Cocagne	59
	Annexe 9 Résultats de l'enquête	64
	Annexe 10 Questionnaire concernant le recrutement	73
	Annexe 11 Evolution du nombre de coopérateurs	74

Liste des Tableaux

Tableau 1	La croissance du chiffre d'affaire en %.....	17
Tableau 2	La croissance des parts légumes en %.....	18
Tableau 3	Récapitulatif de personnes interrogées	20

Liste des Figures

Figure 1	Les trois pôles du développement durable	2
Figure 2	Organigramme.....	16
Figure 3	Evolution du chiffre d'affaires	17
Figure 4	Evolution des parts légumes	18
Figure 5	Comparaison entre les entrées du marché et les parts légumes	19
Figure 6	Réponse à la question 12.....	26
Figure 7	Structure d'âge de la coopérative	32
Figure 8	Exemples de pyramides d'âges.....	33

1. Introduction

Pourquoi est-ce que j'aimerais évaluer la performance sociale des Jardins de Cocagne ? Pour avoir une idée plus précise de leur engagement et leur capacité à englober tous les aspects du développement durable. La coopérative existe depuis trente-deux ans et dès sa création elle s'est engagée dans une production respectueuse de l'environnement. A l'époque, la notion de développement durable se concentrait essentiellement sur l'aspect écologique. Depuis quelques années, la dimension sociale et économique se sont ajoutées pour mettre en évidence l'importance du rôle des employés et de la société dans la gestion d'une entreprise. Elles sont autant significatives que les mesures visant à réduire l'impact environnemental.

Dans mon travail, j'ai utilisé le genre masculin afin de faciliter la lecture du texte, il désigne indifféremment la femme ou l'homme.

1.1 Définition du développement durable

Une définition courante du développement durable est la suivante:

« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures de répondre aux leurs. » (CMED, 1987, cité dans le Cours Management durable de MAEDER, Eric. P.9)

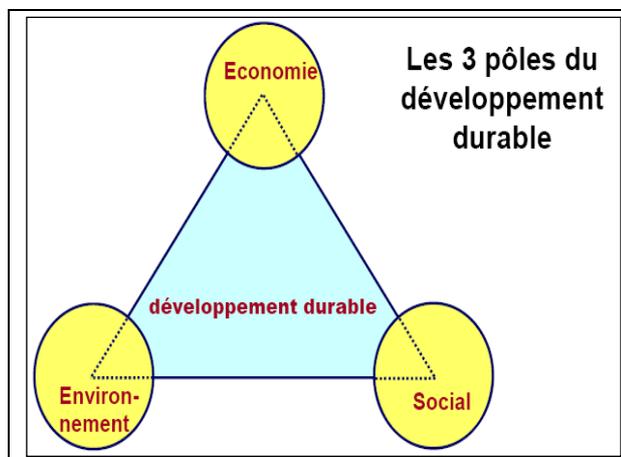
Avant d'aller plus en détails dans cette approche, j'aimerais expliquer la notion des parties prenantes qui est devenue essentielle à la compréhension du management durable. Voici la définition qui a été présentée durant le cours de management durable :

Les parties prenantes (ou parties intéressées) représentent tous les acteurs sur lesquels l'entreprise a un impact direct ou indirect par son activité et vice-versa. Parmi les parties prenantes internes se trouvent : la direction, les employés, les stagiaires et les bénévoles, etc. Les parties prenantes externes sont toutes les personnes à l'extérieur de l'entreprise qui n'ont pas de lien direct avec son activité, mais un potentiel d'influence plus ou moins élevé. Parmi eux nous trouvons : les clients, les fournisseurs, l'Etat, les organisations non-gouvernementales, les concurrents, la société, l'environnement, etc.

S'inscrire dans une approche de durabilité nécessite l'implication de toutes les parties prenantes relatives à l'entreprise. L'objectif est d'aller vers un comportement pro-actif en intégrant les attentes de l'ensemble de son environnement. Les entreprises qui mettent en œuvre le développement durable se soucient de leur impact sur leurs employés, la société et l'environnement naturel. Dès lors, leur relation avec les différentes parties

prenantes est systémique et implique des responsabilités nécessitant une vision globale qui dépasse la simple approche focalisée sur la création de richesse économique.

Figure 1
Les trois pôles du développement durable



Source : COURS DE MANAGEMENT DURABLE. DUNAND Christophe, 2009. P.3

Dans la pratique, le management durable est composé de trois pôles : social, économique et écologique. A l'intérieur d'une entreprise, nous pouvons construire le même schéma avec les trois principaux acteurs: les propriétaires, les parties prenantes externes et les collaborateurs. Aujourd'hui, un des enjeux majeurs pour les sociétés est de rétablir l'équilibre entre ces trois pôles. Pour elles, il s'agit d'optimiser la gestion des ressources, d'assurer la pérennité de l'entreprise et d'améliorer leur gouvernance dans le but d'intégrer leur responsabilité sociale. L'axe économique-écologique du développement durable, quant à lui concerne la gestion durable des ressources naturelles et des déchets de l'entreprise, etc. L'axe socio-environnemental implique des questions autour de l'hygiène, la santé et sécurité au travail, l'intégration et la valorisation de la culture locale, etc. La dimension socio-économique traite, entre autres, des aspects de management, de gouvernance et éthique ainsi que de politique interne et stratégie. Dans mon travail, je me focaliserai essentiellement sur les deux dernières dimensions.

En Suisse, la société fait face à des problèmes sociaux lourds comme l'accroissement du nombre de chômeurs de longue durée ou des rentiers de l'assurance invalidité de plus en plus jeunes. Ces effets négatifs sont majoritairement liés à une profonde modification du marché de l'emploi qui a tendance à exclure les personnes peu qualifiées. Les employés sont exposés à une concurrence grandissante de la main d'oeuvre des pays émergents. Les entreprises exigent de plus en plus des salariés constamment performants et polyvalents, ce qui crée une pression croissante sur ceux-ci. De plus, la stabilité de

l'emploi est fortement menacée par la mobilité de divers facteurs liés à la mondialisation du commerce: pression sur les coûts de production, volatilité des capitaux, exigences de rentabilité trop élevées de la part des investisseurs, etc. Dans ce contexte, il est autant plus important d'évaluer les entreprises selon des critères sociaux même s'ils sont plus difficilement mesurables que des données financières. Pour un Etat, le taux de chômage ou la proportion de « working poors »¹ dans la population sont des indicateurs de développement non-durable de son économie. Dans une entreprise, le taux d'absentéisme, le nombre d'accidents professionnels ou encore la part budgétaire dépensée dans la formation professionnelle continue témoignent de sa capacité à répondre à sa responsabilité sociale. Dans le cas des Jardins de Cocagne, l'pôle social prend une dimension importante, car la coopérative vit de l'échange avec ses consommateurs et s'engage dans l'insertion sociale.

Je fais appel à deux outils qui permettront d'évaluer la qualité des mesures mises en place par la coopérative afin de répondre à sa responsabilité sociale.

1.1.1 Définition de l'audit social

« L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ;.. » IGALENS Jacques, PERETTI Jean-Marie, *Audit Social : Meilleures pratiques, méthodes, outil*. Paris : Ed. d'Organisation 2008, 37 p.

Grâce aux principes de l'audit social, il me sera possible de poser des questions pertinentes par rapport à la gestion du personnel. Ce processus met en évidence les écarts entre les politiques internes et leur application au quotidien et amène à un jugement de la capacité de l'entreprise à identifier les risques sociaux qu'elle encourt. L'évaluation du respect des règles formelles et informelles définies par l'entreprise fait également partie du champ à étudier. En tant qu'auditeur externe, il est primordial de définir les principaux enjeux et risques qui constitueront le noyau de l'audit.

1.1.2 Aspects systémiques du management

Une gestion de qualité permet de renforcer les synergies au sein d'une entreprise et rend les processus internes plus efficaces. Cela est autant valable pour une grande firme internationale que pour une coopérative maraîchère comme les Jardins de Cocagne. Le

¹ Tous les travailleurs et toutes les travailleuses qui ne sont pas en mesure d'atteindre avec leur salaire un niveau de vie suffisant pour sortir de leur situation de précarité.

respect d'un certain nombre de principes élémentaires s'avère indispensable pour qu'un système de management soit de qualité. Tout d'abord, la structure de fonctionnement est conçue de manière à ce que les niveaux hiérarchiques ne soient pas inutilement multipliés. Ceci permet de rendre le fonctionnement fluide et rapproche les employés du centre de pouvoir. Un deuxième aspect consiste en la définition des rôles et responsabilités ainsi que les processus de décision, de suivi et de contrôle. A cela, se rajoutent les cahiers des charges qui font partie des documents permettant de minimiser les « doubles casquettes »² et de clarifier les fonctions dans l'entreprise.

1.2 Problématique

Les Jardins de Cocagne connaissent un grand succès. Ce qui, au départ, ne semblait qu'une utopie, une coopérative solidaire hors des principes de l'économie marchande, s'est finalement développée et perdure encore actuellement. Pendant les dernières années, plusieurs autres coopératives ont vu le jour afin de répondre à la demande croissante d'une consommation responsable. En effet, les consommateurs exigent, aujourd'hui, des produits respectueux de l'environnement en accord avec leurs principes éthiques. Les entreprises, de leur côté, se soucient davantage de leur impact environnemental. Les Jardins de Cocagne profitent eux aussi de cette tendance, avec un nombre de coopérateurs de plus en plus important. Dans ce contexte, je me suis demandé si la coopérative était durable dans sa manière de fonctionner et comment elle gérait son succès.

La taille de la coopérative pionnière de l'agriculture contractuelle de proximité à Genève a franchi un seuil critique, avec une liste d'attente de plus en plus longue de personnes désirant y adhérer. Par son développement économique exponentiel, elle fait face à des nouveaux enjeux dans son fonctionnement interne qui nécessitent d'être identifiés. Je m'intéresserai au style de management et à la culture d'entreprise afin de répondre aux questions suivantes :

- Le style de management permet-il une bonne implication de tous les salariés ?
- Les processus de prise de décision sont-ils assez transparents ?
- Le savoir-faire est-il partagé ?
- Les salariés profitent-ils de formations régulières ?
- Le processus de transmission de l'information est-il efficace ?

² Une personne qui occupe deux fonctions en même temps dans une entreprise a une double casquette. De cette situation peuvent résulter des problèmes assez importants. Un exemple courant est l'affaire de M.Brabeck chez Nestlé qui était actionnaire majoritaire et président du conseil d'administration en même temps.

Après l'étude des enjeux actuels et de leurs conséquences, je proposerai, dans une optique de gestion durable, des actions visant à rendre la structure de l'entreprise plus adaptée au contexte actuel. Pour cela, je ferai appel aux concepts mentionnés plus haut, en relation avec le management durable.

1.3 Méthodologie

Je procéderai selon les étapes de la méthode « Plan – Do – Check - Act » vues dans le cours de gestion de la qualité. L'implication des notions de l'économie sociale et solidaire feront également parties de la démarche adoptée dans l'élaboration de mon travail. Afin de pouvoir s'orienter vers un processus d'amélioration continue il est important de bien comprendre la culture de cette coopérative et son style de management.

1.3.1 Plan

Pour planifier la mission, je ferai appel à des outils utilisés en amont de l'audit social. L'élaboration d'un questionnaire de prise de connaissance est indispensable afin d'obtenir une bonne vision globale de l'entreprise et surtout d'identifier les problèmes essentiels dans l'organisation. Un profil précis contenant des renseignements contextuels liés à ma problématique m'aidera à bien comprendre le fonctionnement de la coopérative, ses enjeux et le rôle des différentes équipes. Les informations et documents à récolter pendant cette première phase sont les suivants:

- politiques, procédures et directives
- organigramme
- descriptions de fonctions et instruments de délégation
- listes des salariés
- données et rapports opérationnels et financiers
- comptes rendus de l'assemblée générale

1.3.2 Do

Sur le terrain, il s'agira de faire de l'observation active, en participant à l'activité de jardinage et de l'observation passive en assistant à des réunions de salariés. Afin de recueillir des informations sur le climat social, je préparerai des questions plus spécifiques relatives aux problèmes majeurs liés au fonctionnement interne de la coopérative. Il sera très important de choisir un environnement où la personne interrogée se sentira à l'aise, pour combler toute éventuelle réticence. L'anonymat et la confidentialité des entretiens seront garantis.

1.3.3 Check

Cette étape qui correspond à l'analyse des données obtenues sur le terrain et leur évaluation selon les outils présentés dans la partie introductive. Je me référerai à mes lectures pour déterminer la cohérence de mes observations avec les principes d'un fonctionnement durable de l'entreprise.

1.3.4 Act

Il s'agira de formuler des pistes d'action qui permettront de renforcer l'adéquation entre les valeurs de la coopérative et sa gestion. Dans le cas idéal, mes suggestions seront en adéquation avec la culture des Jardins de Cocagne et appliquées par la suite.

1.4 Historique des Jardins de Cocagne

Créée en 1978, la coopérative maraîchère est la plus ancienne sur le territoire de Genève. Pendant ses premières années d'activité, la quantité produite et le nombre d'adhérents ont augmenté constamment. En 1985 les membres ont décidé de soutenir des projets d'aide au développement dans une trentaine de villages sénégalais. Deux ans plus tard, la coopérative a fait face à des obstacles de développement de sa production. En conséquence, plusieurs coopérateurs ont quitté le mouvement. En 1989, la coopérative a acquis deux nouveaux terrains qui ont permis d'augmenter significativement la production. La quantité excédentaire est désormais vendue à des magasins et des grossistes. En 1991, les Jardins de Cocagne ont rejoint le groupement de producteurs biologiques suisses.

Un intérêt grandissant de la population pour ce concept a favorisé le développement d'une série de nouvelles activités. Désormais, ses légumes sont également vendus aux marchés de Plainpalais et de Rive. En 1999, la coopérative a remporté le prix cantonal de l'environnement et a adhéré à l'organisme « Uniterre »³. L'association « Solidarité Nord - Sud » qui assurait le suivi des projets de développement agricole au Sénégal, Mali et Mauritanie est renommé « Solidarité Nord et Sud » pour marquer la nouvelle approche et le démarrage de nouveaux projets à Genève. La reinsertion sociale et l'école à la ferme constituent néanmoins une partie importante de l'engagement de la coopérative. En 2002, des contrats avec des producteurs de lentilles et de l'huile de tournesol ont été conclus en permettant la création du projet « Affaire Tourne-Rêve ». Celui-ci consiste en un regroupement de plusieurs producteurs qui s'inscrivent dans l'agriculture contractuelle de proximité et défendent la souveraineté alimentaire.

³ Uniterre est une association syndicale qui regroupe les paysans suisses afin de défendre leurs intérêts devant les instances politiques, les partenaires économiques, etc.

Aujourd'hui, toujours plus d'écoles sont intéressées par les ateliers proposés aux Jardins de Cocagne. La coopérative continue à développer cet axe socio-éducatif et commence à accueillir et travailler avec quelques classes d'écoles pendant plusieurs mois par année. Jusqu'en 2005, la coopérative a crû en nombre de coopérateurs, l'année suivante aucune nouvelle inscription n'a été acceptée. Elle souhaitait stabiliser les personnes inscrites à la coopérative afin d'éviter l'industrialisation de son activité. A présent, la liste d'attente continue à s'allonger.

1.4.1 Valeurs

Tout d'abord, il me semblait intéressant de décrire précisément les valeurs, la mission et la vision de la coopérative, pour la simple raison que jusqu'à présent, il n'existe aucun document écrit les contenant toutes. Par la suite, celui-ci pourrait être utile pour compléter la description figurant sur le site Internet, ainsi que pour communiquer avec les différentes parties prenantes (collaborateurs, coopérateurs, fournisseurs, partenaires, donateurs, etc.).

1.4.1.1 Respect de l'environnement

Tout le cycle de production et de distribution s'inscrit dans un processus de développement durable. Les légumes sont cultivés en respectant les principes de la production biologique, aucun pesticide ni engrais de synthèse est utilisé. Au-delà, les jardiniers veillent à éviter tout gaspillage de matières premières et énergétiques. L'emballage des produits est réduit au strict minimum et la pollution par le transport est limitée par la distribution locale.

1.4.1.2 Respect du producteur et du consommateur

Le respect du producteur se traduit par des conditions de travail plus favorables que dans la majorité des entreprises de l'industrie agricole. Les jardiniers de Cocagne travaillent quarante-cinq heures par semaine en été et en hiver. Dans des entreprises de production agricole commerciales et industrielles, les horaires varient souvent fortement selon la saison. En été, le temps travaillé peut facilement atteindre cinquante-cinq heures par semaine. Au niveau de la rémunération, la coopérative offre un salaire supérieur à celui défini par la convention collective. Le respect du consommateur se traduit par une transparence maximale tout au long du processus de production et la considération de ses exigences.

1.4.1.3 Lien campagne - ville

La coopérative aimerait rapprocher campagne et ville en impliquant les consommateurs finaux directement dans le processus de production et de décision stratégique. Il s'agit de découvrir le travail des jardiniers et les conditions dans lesquelles les légumes sont produits.

1.4.1.4 Manger des produits locaux et biologiques

Manger des aliments biologiques produits à l'autre bout de la terre qui engendrent par leur transport beaucoup de pollution, ne fait pas sens pour les Jardins de Cocagne. Par contre, consommer des légumes biologiques locaux au rythme des saisons garantit une cohérence avec l'engagement de l'entreprise pour une consommation responsable.

1.4.2 Mission

Les Jardins de Cocagne ont été créés dans le but de repenser le rôle de l'agriculture dans notre société. Au début, son engagement se concentrait sur la valorisation des produits locaux et la satisfaction des attentes de ses coopérateurs. Avec les années d'existence, ses activités se sont diversifiées, s'étendant sur la sensibilisation de la population suisse et africaine, à l'aide de projets favorisant l'indépendance des agriculteurs.

La mission des Jardins de Cocagne est d'impliquer le plus possible les consommateurs dans le processus de production et de les sensibiliser aux enjeux liés à cette profession. C'est pourquoi la coopérative applique le concept de l'agriculture contractuelle de proximité.

1.4.2.1 Agriculture contractuelle de proximité

L'agriculture contractuelle de proximité favorise le lien entre le producteur et le consommateur final par une transparence maximale sur toute la chaîne de production et distribution. Une politique de prix équitables permet une rémunération correcte des producteurs et minimise les effets négatifs des fluctuations de prix du marché.

Le concept de production se base sur une souplesse qui permet d'éviter la surproduction et donc le gaspillage de produits alimentaires. Les consommateurs sont solidaires face aux imprévus dans le temps. L'activité des agriculteurs gagne en stabilité et permet une stratégie de moyen et long terme. A l'inverse, un producteur conventionnel ne jouit pas de sécurité face au marché et aux externalités affectant sa production. S'il n'arrive pas à vendre ses produits, il est seul à supporter les coûts.

Les membres de la coopérative partagent les risques qui influent la production et donc les recettes de l'agriculteur. Par un montant forfaitaire calculé sur le revenu familial, les consommateurs paient en avance pour les légumes qu'ils recevront pendant l'année. Ils acceptent la variabilité de la quantité et des sortes produites. Dans ce système solidaire, les jardiniers sont libres d'adapter leur production et de diversifier la variété de légumes, afin d'éviter les monocultures. Les consommateurs découvrent des anciennes sortes de légumes qui méritent de ne pas être oubliées.

Les maraîchères peuvent calculer avec plus ou moins de précision la quantité nécessaire pour satisfaire la demande. Au niveau de la production, les coopérateurs sont appelés à travailler trois demi-journées par ans aux jardins. Ceci permet de les impliquer et de les faire contribuer au processus de production. La sensibilisation des consommateurs fait partie de la philosophie de la coopérative. Savoir quels légumes poussent à quelle saison et comment ils sont produits constituent deux éléments importants avec lesquels les consommateurs sont confrontés. Créer un climat de travail convivial et interactif est un autre aspect favorisé par la participation des coopérateurs aux tâches de jardinage.

1.4.3 Vision

La vision de la coopérative est de rendre les agriculteurs suisses et étrangers plus autonomes du commerce international, par des politiques publiques répondant à un certain nombre de critères, comme le définit le concept de la souveraineté alimentaire.

1.4.3.1 Souveraineté alimentaire

La souveraineté alimentaire comprend un ensemble de principes qui a été créé à l'issue du sommet mondial de l'alimentation en 1996. Elle est synonyme de défense contre les pratiques néo-libérales au niveau international, dans le secteur agricole. La souveraineté alimentaire se base sur plusieurs aspects :⁴

- les populations peuvent définir leur politique agricole et alimentaire,
- les paysans/nes locaux produisent des aliments,
- les consommateurs/trices peuvent décider ce qu'ils veulent consommer,
- les Etats peuvent se protéger des importations agricoles et alimentaires à trop bas prix.

⁴ JARDINS DE COCAGNE. *Site des Jardins de Cocagne* [en ligne]. <http://www.cocagne.ch/SouvAlim.htm> (consulté le 04.02.2010)

La souveraineté alimentaire donne la priorité à l'alimentation des populations et à l'échange entre régions proches, au lieu de favoriser les importations et exportations qui font pression sur les prix. L'agriculture doit évoluer dans un cadre qui ⁵:

- autorise des soutiens publics aux paysans, à condition que ceux-ci ne servent pas à exporter à bas prix,
- garantit une stabilité des prix agricoles au niveau international.

Les Jardins de Cocagne veulent sensibiliser les consommateurs/trices aux enjeux et aux conséquences liés aux politiques agricoles par leur participation active aux débats publics.

⁵ ibidem

2. Profil des Jardins de Cocagne

A l'aide du guide d'entretien de prise de connaissance⁶, de l'analyse de différents documents et des entretiens sur son développement économique⁷, je suis en mesure d'élaborer un profil précis du fonctionnement interne de la coopérative et de ses particularités. Afin d'obtenir ces informations j'ai discuté avec plusieurs jardiniers. (Le responsable de la comptabilité, la personne qui s'occupe des demandes des coopérateurs et le responsable du lien associatif et politique)⁸ Dans l'approche PDCA cette étape correspond au « Plan »

2.1 Développement économique

Dans une première phase, la coopérative grandit en terme de membres. Puis, les difficultés rencontrées par rapport à la recherche de nouveaux terrains provoquent une baisse du nombre de coopérateurs. Toutefois, la reprise en 1989 est marquée par un agrandissement du territoire et d'une mécanisation de la production. Ainsi, une augmentation rapide d'adhérents provoque un accroissement du temps de travail et du nombre d'employés. Depuis les vingt dernières années, grâce au bouche-à-oreille, la coopérative ne cesse de croître. Aujourd'hui, elle compte un peu plus que 400 familles coopératrices et consommatrices, ce qui représente environ 1200 personnes. Les jardins ont atteint une taille critique et ne souhaitent plus grandir. En effet, le lien personnel entre les jardiniers et les coopérateurs est une valeur centrale de la culture de cette coopérative. Un agrandissement illimité risquerait alors de provoquer une dégradation de cette convivialité et des influences négatives sur l'ensemble de l'organisation.

A l'heure actuelle, une multitude de coopératives agricoles se créent sur le territoire de Genève. L'intérêt de la population dans les produits locaux gagne de l'importance et les producteurs n'arrivent guère à satisfaire la demande. Les Jardins de Cocagne suscitent beaucoup d'intérêt dans les journaux et sont source d'inspiration pour la création de nouvelles coopératives⁹.

⁶ Annexe 1 Guide d'entretien sur la de prise de connaissance

⁷ Annexe 2 Guide d'entretien sur le développement économique

⁸ Annexe 3 Profil des jardiniers

⁹ Annexe 4 Article dans Le Matin

2.1.1 Son style de management

La coopérative s'inscrit dans l'économie sociale et solidaire plutôt que dans l'économie traditionnelle. Les modèles de gestion classique sont jugés incompatibles avec ses valeurs centrales. Son fonctionnement interne repose sur l'autogestion. Elle est un modèle économique appliqué par de nombreuses coopératives dans différents secteurs d'activité.

« *Forme d'organisation sociale dont les travailleurs seraient à la fois les propriétaires, les directeurs et les planificateurs...* » FERREIRA Nathalie, *Economie sociale et autogestion : Entre utopie et réalité*. Paris : L'Harmattan : Innoval. 2004. P.11

Cette forme d'organisation est souvent associée à l'économie sociale et solidaire qui regroupe des entreprises à but d'intérêt collectif. Auparavant, les régimes socialistes intégraient des formes d'autogestion pour contrer le modèle économique capitaliste. L'effondrement de la majorité de ces régimes idéalistes a provoqué le rejet de ce mode de gestion par la société moderne qui le perçoit comme inefficace. Les Jardins de Cocagne appliquent, depuis leur création, cette forme d'organisation. Par la suite, nous verrons que cela implique une hiérarchie très aplatée et des responsabilités partagées. La question se pose si l'autogestion répond toujours aux besoins de la coopérative qui doit gérer de plus en plus de demandes de ses différentes parties prenantes.

2.1.2 Structure de fonctionnement et organigramme

Pour comprendre la structure de fonctionnement des Jardins de Cocagne, il faut d'abord comprendre les particularités d'une organisation coopérative. Selon l'alliance coopérative internationale une coopérative se définit ainsi:

« Une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ». ¹⁰ Deux spécificités sont à retenir ¹¹:

- La coopérative est une entreprise démocratique où chaque adhérent a le droit de participer aux décisions par son vote à l'assemblée générale. Indépendamment de l'importance de ses apports financiers, chaque

¹⁰ Réseau social. In : Wikipédia [en ligne] Dernière modification sur cette page le 17 mai 2010 à 12:11. : http://fr.wikipedia.org/wiki/Coopérative#XIXi.C3.A8me_si.C3.A8cle:_construction_de_l.27identit.C3.A9_coop.C3.A9rative, consulté le 24 mai 2010

¹¹ Réseau social. In : Wikipédia [en ligne] Dernière modification sur cette page le 1 avril 2010 à 00 :09. : http://fr.wikipedia.org/wiki/Déclaration_sur_l%27identité_coopérative, consulté le 24 mai 2010

membre à droit à une voix seulement.

- Les coopérateurs sont les propriétaires de la coopérative et contribuent dans la plus part des cas de manière équitable à son capital. Le but étant de rester indépendant d'investisseurs qui pourraient prendre le contrôle sur l'entreprise et changer sa finalité.

Le but des Jardins de Cocagne est de produire des légumes biologiques pour ses membres. Chaque nouveau coopérateur doit, conformes aux statuts, acquérir au moins une part sociale de 50.-. De plus, la coopérative encourage par la suite d'en acheter davantage afin d'éviter un niveau insuffisant de ses fonds propres. Une fois par an, l'assemblée générale est convoquée ayant pour objectif de décider de l'affectation des excédents, de nommer les membres de l'administration et les contrôleurs, d'approuver le compte d'exploitation et le bilan, etc.

La coopérative a défini les statuts suivants:

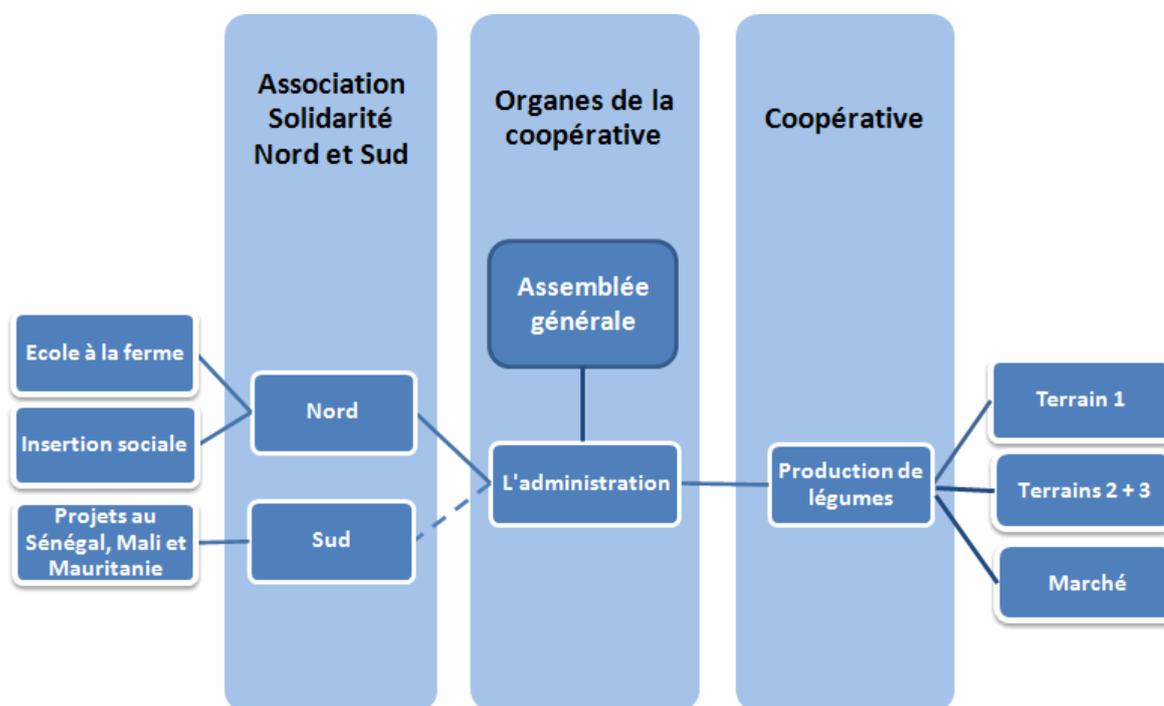
- Coopérateur
- Salarié
- Membre de l'administration (administrateur, président et vice-président, contrôleur)
- Stagiaires ou civilistes
- Bénévole

Les fonctions existantes dans la coopérative sont les suivantes : aide-jardinier, jardinier, jardinier responsable, vendeur au marché, chargé d'administration ou chargé de relations publiques. A l'heure actuelle la coopérative compte seize salariés fixes. Souvent ils occupent plusieurs fonctions en même temps. De plus, sur les terrains de production, les responsabilités entre employés sont partagées. Au sein des équipes de production aucune hiérarchie n'est définie.

Parallèlement à la coopérative, l'association des Jardins de Cocagne Solidarité Nord et Sud sert à coordonner et recevoir des financements d'acteurs publics ou privés pour la réalisation de ses projets d'aide au développement et de sensibilisation.

Jusqu'à présent, la coopérative n'a pas formalisé sa structure sous forme d'organigramme. Le seul schéma représentant ses différentes composantes a été réalisé par une personne externe. Il montre la structure globale de la coopérative et ses engagements dans différentes associations. Pour mon audit, il me semblait important de mettre en évidence l'existence de différentes équipes au sein de la coopérative, afin de mieux comprendre ensuite leur interaction, leur rôle et leur responsabilité et surtout les enjeux qui en découlent.

Figure 2
Organigramme



Source: J.AEMMER

Les Jardins de Cocagne sont composés d'une coopérative de production et d'une association subdivisée en deux pôles : « Solidarité Sud » et « Solidarité Nord ». L'activité du pôle sud est indépendante de la fonction principale de la coopérative, tandis que le pôle nord de l'association est directement lié à la production des légumes.

L'assemblée générale est constituée de l'ensemble des coopérateurs. Une fois par an, les membres, chacun ayant droit à une voix, décident de l'orientation de la coopérative et élit le comité d'administration qui assure le suivi des affaires pendant l'année. Celui-ci est composé d'au moins cinq coopérateurs.

Du total de la valeur de production annuelle que réalise la coopérative, 1% est versé à l'association « Les Jardins de Cocagne Solidarité Nord et Sud ».

La production se réalise sur trois terrains différents. Le terrain 1 est situé à Sézegnin et les terrains 2 et 3 au-dessus de Carouge vers Croix de Rozon. L'équipe de Sézegnin compte six salariés fixes, celle de Carouge quatre personnes fixes qui s'occupent des terrains 2 et 3. La production réalisée sur ces lieux est amenée au terrain 1 pour la préparation hebdomadaire des cornets de légumes. Presque la totalité des coopérateurs qui s'inscrivent pour des demi-journées de travail vont aller sur le terrain 1. L'équipe de

Carouge accueille quelques coopérateurs qui, plutôt que de payer le forfait annuel, ont choisi d'offrir leur main d'œuvre, donnant droit à un cornet de légumes régulier.

Le marché est assuré par une équipe de six personnes. Deux d'entre elles font également partie de l'équipe du terrain 1.

L'école à la ferme regroupe la collaboration avec diverses écoles pour les visites aux Jardins. Le volet « Insertion sociale » inclut les places de stage pour des chômeurs et des personnes en difficultés ainsi que l'accueil de civilistes pour une durée allant de quelques semaines à six mois. Une personne s'occupe de la coordination et du côté administratif de ces activités. En général, les classes sont reçues par le jardinier B responsable de l'axe social, tandis que l'encadrement des stagiaires et civilistes est assuré par toute l'équipe.

Le comité qui s'occupe des projets réalisés en Afrique, est indépendant du fonctionnement de la coopérative.

2.1.3 Enjeux actuels

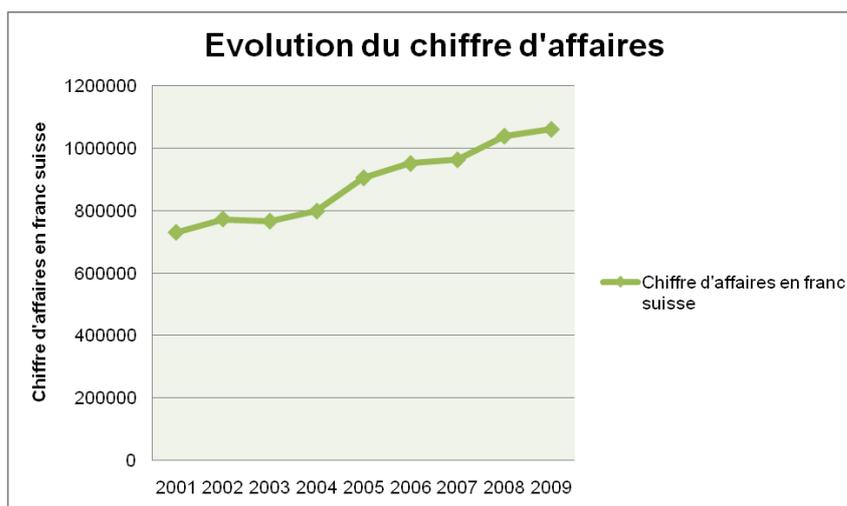
A partir de plusieurs entretiens avec le responsable de la comptabilité et du volet social de l'association sur la situation et le fonctionnement actuel de la coopérative, j'ai relevé ses enjeux majeurs susceptibles d'affecter l'environnement professionnel des salariés ainsi que des parties prenantes.

- Une augmentation de son chiffre d'affaires
- Une augmentation du nombre des coopérateurs
- L'importance de la communication interne et externe
- Des difficultés dans le recrutement
- L'absence des cahiers de charges

Pour les deux premiers points, il me semblait intéressant d'illustrer avec des graphiques¹² le développement économique des Jardins de Cocagne. De plus, cette analyse m'a servi à mettre en relation les différentes recettes financières et leur poids relatif dans le chiffre d'affaires global.

¹² Annexe 5 Chiffre d'affaires, Parts légumes, Marché, Comparaison de la croissance en %

Figure 3
Evolution du chiffre d'affaires



Source : JARDINS DE COCAGNE

Une constante augmentation du chiffre d'affaires témoigne du succès de la coopérative. Il se divise en différentes catégories:

- Les cotisations des coopérateurs représentent la plus grande partie du chiffre d'affaires avec un pourcentage qui varie entre 43% et 46%¹³.
- La vente au marché constitue la deuxième plus grande entrée financière. Sa valeur varie entre 39% et 43%¹⁴ mais reste légèrement inférieur à celui des cotisations des coopérateurs.
- Les 20% restant se répartissent dans les catégories suivantes: indemnités des demi-journées, vente de pain et produits divers, Entrée atelier Nord et paiements directs.

Tableau 1
La croissance du chiffre d'affaire en %

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
772'975	766'200	798'565	905'300	951'727	963'500	1'039'435	1'061'009
+6%	-1%	+6%	+13%	+5%	+1%	+8%	+2%

Source : JARDINS DE COCAGNE

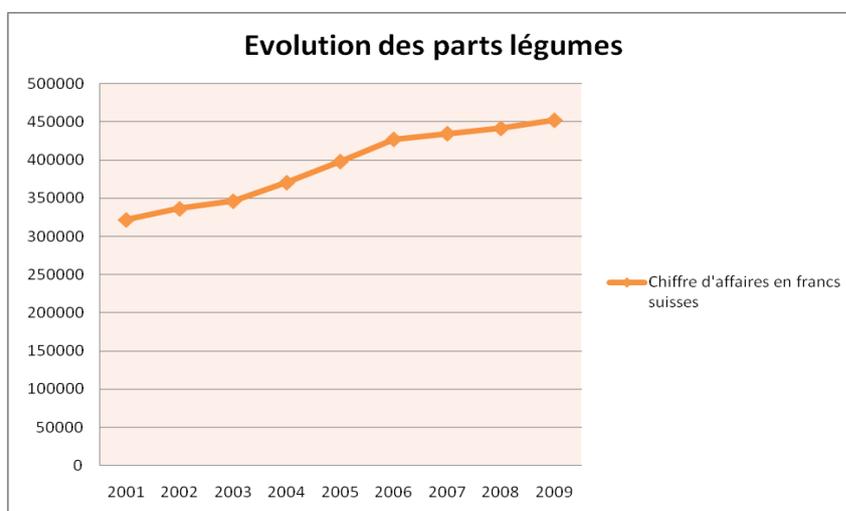
Nous pouvons constater que le chiffre d'affaires global a évolué en proportions irrégulières, mais en règle générale de manière croissante pendant les dernières années.

¹³ Annexe 6 Evolution Capital

¹⁴ ibidem

Ceci, comme nous pourrions le constater ci-après, s'explique par une variabilité plus ou moins forte des 50% d'entrées financières générées par la vente aux marchés.

Figure 3
Evolution des parts légumes



Source : JARDINS DE COCANGE

Comme le chiffre d'affaires global, celui des parts légumes a augmenté, mais de manière plus régulière. En effet, entre 2004 et 2006 seulement, la croissance a été plus prononcée. Ce chiffre d'affaires inclut les deux types de parts légumes proposées par la coopérative.

- Grande part: donne droit à un grand cornet de légumes par semaine pendant onze mois par an, contenant une quantité correspondant à la consommation de deux adultes et deux enfants.
- Petite part: donne droit à un petit cornet de légumes aux mêmes conditions que la grande part, avec une quantité destinée à une ou deux personnes adultes.

L'évolution positive de la valeur des parts légumes est due aux changements dans la politique concernant les deux types de parts légumes. Désormais, la coopérative donne la priorité aux personnes s'inscrivant pour une grande part et limite le nombre de nouveaux coopérateurs souhaitant une petite part¹⁵. La grande part, plus chère, provoque un accroissement constant de la valeur globale des parts légumes. Ce changement a été motivé par différents facteurs principalement liés à la forte demande du marché et au fait qu'une petite part demande quasiment le même volume en ressources (main d'œuvre et

¹⁵ En début 2009, sur les 30 nouvelles inscriptions, la coopérative a accordé 28 grandes parts et 2 petites parts.

coûts) à la coopérative qu'une grande part. De plus, il y a moins de demi-journées de travail à effectuer avec une petite part.

A partir de 2005, la question des coopérateurs a connu une modification : la coopérative a constitué une liste d'attente pour les personnes désirant devenir membres. En effet, c'est à ce moment là que la coopérative a décidé de ne plus accepter de nouvelles inscriptions. En même temps, le taux de renouvellement des coopérateurs est passé de 20% à 15% sur les dix dernières années. Actuellement, les membres sont plus réticents à céder leur part pour sortir de la coopérative qu'il y a quelques années encore, car il est devenu difficile d'y rentrer à nouveau. Indépendamment de l'évolution des parts légumes, un autre changement significatif au niveau interne a été effectué: une augmentation générale des salaires.

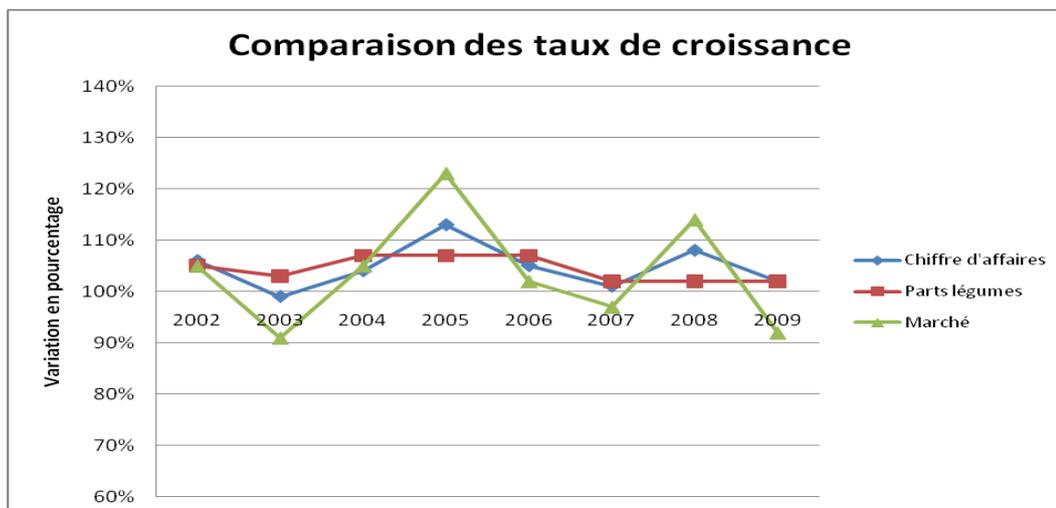
Tableau 2
La croissance des parts légumes en %

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
322000	336500	346500	370800	398500	427'600	435000	441884	452542
	+5%	+3%	+7%	+7%	+7%	+2%	+2%	+2%

Source : JARDINS DE COCAGNE

Le ralentissement de la croissance et la stabilisation du taux de croissance à 2% pendant ces trois dernières années sont liés à une politique plus restrictive des nouvelles inscriptions qui vise à ne pas dépasser le quota fixé de 400.

Figure 5
Comparaison entre les entrées du marché et les parts légumes



Source : JARDINS DE COCAGNE

Ce tableau montre que les recettes liées à la vente au marché évoluent plus fortement vers le haut et le bas que celles liées aux parts légumes. Ce constat paraît évident, si l'on considère que cette activité est directement et davantage influencée par la conjoncture que les contributions des coopérateurs. Celles-ci représentent une source financière stable durant un exercice grâce au système de paiement forfaitaire.

2.1.4 La communication interne et externe

Avec une taille qui augmente de plus en plus, la communication a également pris de l'importance. Hors de l'assemblée générale, les décisions sont prises à plusieurs au sein des différentes équipes, ce qui rend la communication complexe. Parfois il est difficile d'arriver à un consensus. A cela, se rajoutent les réunions entre salariés qui ne sont pas tenues régulièrement et ne se déroulent pas toujours entre les mêmes personnes. Le risque que les informations ne soient pas communiquées assez rapidement à tous les salariés concernés est bien réel.

2.1.5 Le recrutement

Souvent, il est difficile de retenir les employés. En effet, après un à deux ans dans la coopérative, les personnes ont envie de partir. Cependant, les Jardins de Cocagne ne veulent pas former le personnel pendant une certaine période, sans avoir l'assurance que leur engagement se fasse sur plusieurs années. En même temps, la coopérative est

ouverte à des stagiaires désirant acquérir de nouvelles compétences dans ce métier. Elle ne se voit pas, d'ailleurs, comme une structure qui s'inscrit dans la formation, mais elle s'engage à la création de postes d'une durée limitée. Ceci peut renvoyer l'image d'une entreprise apprenante même si elle ne le souhaite pas. Par contre, il est dit dans ses statuts que la création de places de stage fait intégralement partie de la mission de la coopérative. Alors elle s'inscrit quand même dans une approche qui favorise l'apprentissage et la formation de personnes qui restent que pour un temps limité. Plusieurs questions qui se posent autour de cette problématique :

- Comment mieux retenir les employés et comment être clair sur les attentes de la coopérative?
- Le fait que les personnes quittent la coopérative est-il lié à leurs qualifications?
- Quels sont les raisons de ces départs?
- Comment peut-on mieux les identifier pour anticiper une démission?
- Faut-il limiter le nombre de stagiaires et se focaliser davantage sur les fixes?

2.1.6 La particularité de ses statuts

Dans ses statuts, la coopérative définit sous l'article 20 que « les droits et obligations des jardiniers-ères sont définis dans un cahier des charges. »¹⁶ Dans la réalité, ces documents sont encore inexistant. De plus, la coopérative manque de documents qui renseignent sur les heures de travail et les tâches effectuées. Cette situation peut être source de nombreux dysfonctionnement dans une organisation. Comme décrit dans la partie sur les aspects systémiques du management, les cahiers des charges servent à clarifier la structure hiérarchique et organisationnelle d'une entreprise. Dans le cas des Jardins de Cocagne, il est à l'heure actuelle impossible de déterminer formellement les compétences de chaque employé et ses responsabilités. La reprise d'un poste par une autre personne se complique du fait que les tâches à prendre en charge ne sont pas définies par écrit. Il en est de même pour la capitalisation du savoir-faire des salariés qui est plus difficilement réalisable sans documentation.

2.1.7 L'enquête sur le terrain

Avec l'élaboration de ma grille d'entretien¹⁷ destinée aux salariés, je suis rentrée dans la deuxième phase de l'approche PDCA. Je me suis rendue sur les terrains de production et au marché pour rencontrer les salariés. Tous les quatorze questionnaires ont été réalisés

¹⁶ Annexe 7 Coopérative des Jardins de Cocagne Statuts 2003

¹⁷ Annexe 8 Questionnaire portant sur la qualité du fonctionnement interne des Jardins de Cocagne

en face à face à l'exception de deux personnes qui ont répondu par écrit. J'ai veillé à interroger au moins une personne de chaque statut et de chaque fonction. Il faut savoir que quelques interviewés occupent plusieurs statuts et fonctions en même temps. C'est pour cette raison là que les totaux dépassent quatorze. Voici le récapitulatif de personnes interrogées :

Tableau 3
Récapitulatif de personnes interrogées

Statut	Nombre
Salarié	10
Membre de l'administration	6
Stagiaires/Civiliste	1
Bénévole	1
Coopérateur	1
Extra	1
Fonction	Nombre
Jardinier	11
Aide jardinière	1
Vendeur au marché	3
Administrateur	4
Chargé en Relations publiques	1
Autres*	5

Source : J.AEMMER

- * 1. Responsable du volet social
 2. Responsable pour les demandes des coopérateurs, livraisons et plan de culture
 3. Responsable des relations entre le monde associatif et politique
 4. Responsables des relations avec les stagiaires et pour la formation des nouveaux
 5. Responsable pour les produits sur commande

2.2 Analyse des résultats

Nous rentrons ici dans la phase « Check » du PDCA. La première partie de l'analyse des résultats regroupe les informations recueillies sous les différents thèmes¹⁸. La deuxième partie contient mes observations lors de ma demi-journée de travail sur le terrain, à Sézegnin.

2.2.1 Réunions

Le premier chapitre est dédié à l'implication des différentes parties prenantes internes et leur rôle lors des réunions des jardiniers.

Selon mes résultats, il est difficile de dire si, dans la prise de décision, l'implication des personnes travaillant aux Jardins de Cocagne est optimale. Effectivement, une minorité des salariés ne participe pas aux réunions même s'ils seraient concernés par les sujets discutés. Par contre, toutes les personnes interrogées ont été d'accord avec le fait qu'elles sont encouragées à exprimer leur opinion sur des sujets les concernant. La prise en considération des points de vue de chacun est établie et montre qu'il y a une écoute entre les différentes personnes impliquées dans le fonctionnement de la coopérative.

A la fin de l'année, une discussion entre les équipes sur le fonctionnement global a lieu. Un bilan technique et fonctionnel relatif à chaque terrain est établi afin d'enrichir cette discussion.

2.2.2 Processus de prise de décisions

En tenant compte de la complexité de sa structure et de son mode de gouvernance, les questions posées dans ce chapitre visaient à juger le processus de prise de décision et la satisfaction par rapport aux décisions prises.

Globalement, le processus de prise de décision est jugé efficace. Au sein de chaque équipe, les décisions sont prises d'une manière moins institutionnelle qu'au sein de la coopérative où la majorité fait foi. Pour les nouveaux collaborateurs, il est assez difficile de participer dès le début aux discussions entre jardiniers. D'un côté, cela est lié à la complexité des sujets discutés et de l'autre, à une faible implication des nouveaux salariés au début de leur engagement. Pour une personne venant de l'extérieur, il est assez

¹⁸ Annexe 9 Résultats de l'enquête

difficile de rentrer dans le comité des jardiniers, celui-ci étant perçu comme une entité fermée.

Près de 60% des interviewés sont souvent d'accord avec les décisions prises dans la coopérative. Plusieurs personnes ont fait une remarque par rapport à leur désaccord concernant la politique du personnel. En effet, elles constatent un manque de personnel fixe dans les deux équipes. Ceci aurait une répercussion directe sur la qualité de l'encadrement des coopérateurs, bénévoles et stagiaires sur le terrain de Sézegnin. L'exemple suivant illustre bien l'enjeu lié à cette problématique. Dans la situation où des coopérateurs amènent leurs enfants au jardin en ne les surveillant pas suffisamment, il faudrait un encadrement plus précis pour ces familles. Faute de temps, les salariés ne sont souvent pas en mesure d'assurer le suivi continu des coopérateurs.

2.2.3 Connaissance internes et transmission

Cette section traite quelques aspects liés à la transmission des connaissances et de l'expérience entre les employés sur un même terrain et également entre les différentes équipes.

L'acquisition de nouvelles compétences au quotidien, à l'intérieur de la coopérative, a été confirmée par mon enquête. Elle se fait par l'observation, la discussion entre les personnes ou encore par l'auto-formation. En ce qui concerne les formations à l'externe, les salariés confirment que la motivation personnelle et l'envie d'enrichir son savoir-faire sont les facteurs les plus importants.

La progression dans le travail personnel est jugée satisfaisante par la quasi totalité des interviewés. Parfois, elle n'est que difficilement mesurable car certaines tâches sont répétitives. Les facteurs principalement cités permettant aux personnes de progresser, sont liés à l'échange au sein de l'équipe et avec les coopérateurs.

Les avis sur la qualité du processus de transmission des compétences et de l'expérience dans la coopérative sont partagés. La plupart des personnes constatent un bon échange et une grande disponibilité du personnel. En revanche, en ce qui concerne le domaine opérationnel, la transmission est lacunaire. Une monopolisation du savoir-faire administratif empêche que les informations circulent.

2.2.4 Motivation

Le chapitre « Motivation » porte sur la satisfaction des personnes interrogées par rapport aux conditions et à l'ambiance de travail. La fréquence avec laquelle l'organisation est remise en cause afin d'améliorer le cadre général de travail fait également partie du champ d'évaluation.

De manière générale, l'environnement professionnel est jugé motivant pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les salariés profitent d'une grande flexibilité au niveau de l'aménagement de leurs heures de travail. Le partage des responsabilités, la rotation d'activités et de personnes ainsi que l'esprit d'équipe figurent parmi les éléments les plus importants. Pour beaucoup, l'échange avec les coopérateurs est primordial, car il met en évidence les personnes pour lesquelles ils s'investissent. Le fait d'être dehors dans la nature, de pouvoir prendre des responsabilités facilement et la possibilité d'être créatif sont également des facteurs de motivation clés. Un point négatif dans le cadre professionnel ressort : la surcharge de travail due au manque de personnel fixe et la pression qui en résulte pour respecter les délais de livraison.

Au sein des deux équipes, l'ambiance est jugée bonne. Les personnes apprécient de jouir d'une grande autonomie dans l'exécution de leurs tâches. Le travail en équipe crée une sorte de dynamique qui favorise l'investissement personnel de chaque collaborateur et collaboratrice. Le respect et l'écoute sont des valeurs régissant le fonctionnement de la coopérative. Par contre, il y a un élément qui dé motive plusieurs salariés : le fait que certains sujets sont toujours discutés entre les mêmes personnes (jardiniers B, G et K).

Une majorité des interviewés pense que l'organisation du travail est régulièrement adaptée pour améliorer les conditions de travail. Néanmoins, la manière horizontale de fonctionnement (responsabilités partagées) peut poser des problèmes dans la répartition du travail. En ce qui concerne l'accomplissement des tâches, il n'est pas évident de susciter la même implication chez les stagiaires qui restent quelques mois dans la coopérative que chez les salariés fixes.

2.2.5 Formation

Avec la question ci-dessous, je voulais déterminer quelle est la politique en matière de formation continue.

Figure 6
Réponse à la question 12



Source : J.AEMMER

Les avis sur cette question sont très partagés. D'un côté, les personnes qui ont répondu « oui », cinq au total, pensent que la coopérative les incite indirectement à suivre des formations sans les financer. De l'autre côté, nous avons, huit personnes qui pensent ne pas être tellement encouragées à se former, alors que cela leur paraît tout à fait possible, même avec une prise en charge des frais de la part de la coopérative. Les personnes qui ont répondu « non » n'ont pas indiqué une raison spécifique pourquoi elles ne se sentent pas encouragées à suivre des formations.

2.2.6 Communication et collaboration

La communication est devenue petit à petit, un enjeu important pour la coopérative. Cette section regroupe les aspects touchant à la qualité de celle-là entre les différentes équipes ainsi qu'à la collaboration.

La communication entre les différentes équipes est généralement jugée assez efficace, bien qu'elle pourrait être améliorée. La plupart des personnes ont identifié le besoin de

discuter plus fréquemment parce que la distance spatiale pose parfois problème pour passer l'information. Un exemple concret a été évoqué lors d'un entretien. Quand l'équipe de Carouge fait face à une surcharge de travail, elle ne peut pas recevoir de l'aide de l'autre équipe à cause de l'absence de communication régulière entre elles. Ce manque d'échange réciproque continué provoque chez certaines personnes le sentiment de ne pas avoir de lien avec les autres équipes.

En ce qui concerne la collaboration entre les personnes du marché, les jardins et l'administration, elle est jugée bonne. Toutefois, elle peut être de qualité variable selon les saisons, surtout pendant l'été où le volume de travail prend de l'ampleur à cause d'une quantité plus élevée de légumes à récolter. Dans ce cas, la collaboration est un peu moindre. Malgré tout, il est estimé que dans l'ensemble, le système fonctionne, ce qui explique, entre autres, la pérennité de la coopérative pendant les derniers trente deux ans.

2.2.7 Transparence

En posant la question sur la transparence, je voulais vérifier si l'accès à l'information, est garanti aux salariés fixes, aux stagiaires et aux coopérateurs qui travaillent régulièrement à la coopérative.

A part quelques aspects liés à la comptabilité, pour toutes les autres informations les personnes sont satisfaites de leur accès. La politique salariale est complètement transparente, ce qui est perçu comme un facteur très positif au sein des équipes. Cependant, pour les nouveaux salariés, stagiaires ou coopérateurs, l'accès à l'information n'est pas évident, s'ils ne prennent pas l'initiative d'aller eux-mêmes demander des renseignements auprès de la personne compétente.

2.2.8 Cohérence avec les valeurs et la mission

Dans la mise en pratique du développement durable, le respect et l'application des valeurs définies par l'entreprise sont des aspects centraux qui démontrent sa capacité à mettre en pratique ses politiques sur le terrain et en assurer leur suivi.

Une grande majorité de personnes pense que cette cohérence existe dans la coopérative et que ses valeurs sont respectées au quotidien. Toutefois, le développement économique a modifié son mode de fonctionnement pour le rendre plus hiérarchique. Au début, le processus de prise de décision en commun a fonctionné bien, il y avait un vrai partage de pouvoir. Par contre, le style de management d'aujourd'hui convient à une

exploitation industrielle du fait qu'il y a un chef inofficiel à la coopérative. Il existe donc un réel décalage entre la théorie et la pratique.

En général, les personnes qui ne sont pas impliquées dans le côté administratif de la coopérative ont plus de peine à voir le but commun entre les salariés et le comité d'administration.

2.2.9 Encadrement des nouveaux salariés et stagiaires

Dans cette partie, je me suis intéressée à la structure et à la qualité de l'encadrement des nouveaux salariés et stagiaires.

Toutes les personnes interrogées estiment qu'elles étaient suffisamment encadrées lorsqu'elles ont commencé à travailler aux Jardins de Cocagne. Les nouveaux collaborateurs sont invités à prendre l'initiative quand il s'agit de poser des questions. De l'enquête ressort que généralement l'encadrement n'est pas discuté entre les employés fixes ; il est très informel et spontané. Sur le terrain de Sézegnin, on constate que, faute de temps, tous les coopérateurs ou stagiaires ne peuvent pas toujours être suffisamment encadrés.

La moitié des personnes ont indiqué avoir été encadrées par un collaborateur. Pour les autres, l'encadrement s'est fait par plusieurs (trois ou plus) employés en même temps. De ce fait, cinq d'entre eux ont reçu des instructions contradictoires principalement en rapport avec les différentes manières d'accomplir les tâches.

2.2.10 Recrutement

Le recrutement a fait objet d'un questionnaire¹⁹ séparé, vu l'enjeu important évoqué plus haut. Les questions sont focalisées sur les aspects de préparation d'un entretien d'embauche, de communication et de discussion des attentes des deux parties. J'ai interrogé le responsable de la comptabilité qui m'a indiqué qu'habituellement toute l'équipe est impliquée dans le processus de sélection d'un candidat.

Les qualifications requises et les attentes de la coopérative notamment par rapport au taux d'occupation, sont définies et transmises au le candidat avant de le rencontrer. Les jardins donnent un bref aperçu sur les motivations à avoir pour être engagé. La passion pour ce projet et l'envie de rester plusieurs années sont les arguments les plus significatifs. Durant les entretiens, les candidats sont informés sur les perspectives de progression. Les facteurs déterminants qui permettent de passer du statut

¹⁹ Annexe 10 Questionnaire concernant le recrutement

« jardinier/ière » à « responsable jardinier/ière » sont le taux d'occupation et les années d'expérience dans la coopérative. Néanmoins, il n'est pas évident de changer de statut puisqu'une augmentation ou diminution du temps de travail s'avère difficile.

2.2.11 Mes constats lors de ma demi-journée de travail au terrain de Sézegnin

Comme évoqué dans la partie méthodologie, j'ai opté pour l'observation passive afin de gagner une impression de l'organisation du travail au quotidien. Dans un premier temps, j'ai participé à quelques tâches de jardinage (enlever les mauvaises herbes et récolter les légumes) et dans un deuxième temps, j'ai mangé avec l'équipe de Sézegnin. Après le repas, j'ai assisté à une discussion entre jardiniers. Tout au long de cette demi-journée, j'ai pris des notes pour pouvoir compléter les informations recueillies auparavant.

Lors de cette demi-journée, je me suis focalisée sur les aspects d'encadrement et de hiérarchie pour mieux comprendre le rôle de chacun dans l'encadrement des coopérateurs et stagiaires. Bien entendu, ce ne sont pas des constats qui peuvent être généralisés, mais plutôt des impressions personnelles qui complètent les informations obtenues pendant mes entretiens.

Pour encadrer les coopérateurs ou stagiaires, les instructions sont données par l'un des jardiniers responsables. Si tout à coup, il est absent, l'aide jardinier/ère reprend son rôle. Même si la coopérative fonctionne selon le principe de l'autogestion, une hiérarchie se manifeste. Toutefois, le jardinier B est perçu comme le chef d'entreprise par un grand nombre de salariés. Par son expérience et ses responsabilités dans la coopérative et l'association, c'est une évolution logique. Il a les plus d'ancienneté dans la coopérative et est le seul à être engagé à temps complet.

Malheureusement, je n'ai pas pu identifier quelles étaient les tâches régulières réparties entre les jardiniers. J'ai plutôt observé que certaines responsabilités, comme faire à manger à midi, ont été prises en charge aléatoirement et selon le jour par des personnes différentes.

2.3 Les constats clés

Cette synthèse conclut sur les points les plus marquants qui ressortent de l'enquête menée sur le terrain et qui sont, à mon avis, les sujets clés à discuter dans la coopérative pour améliorer son fonctionnement.

2.3.1 Politique de formation mal définie

Une grande divergence entre les commentaires relatifs à la politique de formation s'est manifestée dans les résultats. Il n'est pas dit clairement si la coopérative prend en charge les frais de formation ou si l'employé doit lui-même les payer. De plus, les salariés ne se sentent pas tous encouragés à suivre des formations.

2.3.2 Absence de documents

Sur certains sujets, il n'existe pas assez de documents écrits. Pour donner un exemple, j'avais l'intention d'étudier l'évolution des demandes de stages sur ces dernières années, parce qu'elles avaient significativement augmenté. Malheureusement, ces données sont encore inexistantes.

2.3.3 Surcharge de travail

L'effectif du personnel est aussi un point de divergence ressortant de l'enquête. Certaines personnes pensent que la coopérative manque de salariés fixes, mais ce souci ne semble pas avoir été discuté avec l'ensemble de l'équipe. De plus, l'absence de comptes rendus sur les heures travaillées ne fait que compliquer la situation.

2.3.4 Problèmes de communication

Il y a une conscience générale dans toutes les équipes que la fréquence avec laquelle elles se réunissent est insuffisante. Il en résulte une difficulté de communiquer efficacement et de faire circuler l'information. Une conséquence directe de cela est une détérioration de la collaboration entre les équipes, puisqu'elles ne peuvent pas assez exprimer leurs besoins et attentes. Une autre dimension, à savoir l'irrégularité des réunions se rajoute à cette problématique. Pendant l'été, la communication a tendance à se réduire entre les deux équipes de production. Pourtant, c'est à ce moment là qu'elle devrait être renforcée, afin de garantir un soutien en situation de surcharge de travail sur les terrains.

Deux autres éléments soulignent le problème qu'il y a au niveau de la communication entre les salariés. Selon mon enquête, les sujets importants sont toujours discutés entre les mêmes personnes. C'est à dire, principalement les Jardiniers B, G et K qui ont les plus de responsabilités dans la production et la gestion opérationnelle sont impliqués. Par conséquent, l'accès à l'information devient plus difficile pour ceux qui sont exclus de ces discussions. Les aspects comptables sont particulièrement jugés peu accessibles à l'équipe de Carouge.

3. Mes recommandations

Cette dernière partie correspond à l'étape « Act » dans l'approche PDCA. Il s'agit d'agir par rapport aux résultats relevés dans l'enquête. Les options stratégiques sont destinées à la coopérative et à l'association à la fois, parce qu'elles contiendront, entre autres, des aspects qui touchent à la finance ainsi qu'à l'engagement du pôle nord. Les recommandations contenant les aspects organisationnels visent l'équipe du terrain 1 seulement, parce que pour l'équipe des terrains 2 et 3 et celle du marché, je n'ai pas étudié de plus près leur fonctionnement quotidien.

3.1 Recommandations stratégiques

Les recommandations stratégiques font le lien entre la gestion de la coopérative et certains principes découlant du développement durable. Je suggérerais d'introduire la création d'indicateurs sociaux et de gouvernance qui renseigneront davantage sur les ressources dans la coopérative et le développement des affaires.

3.1.1 Création d'indicateurs sociaux

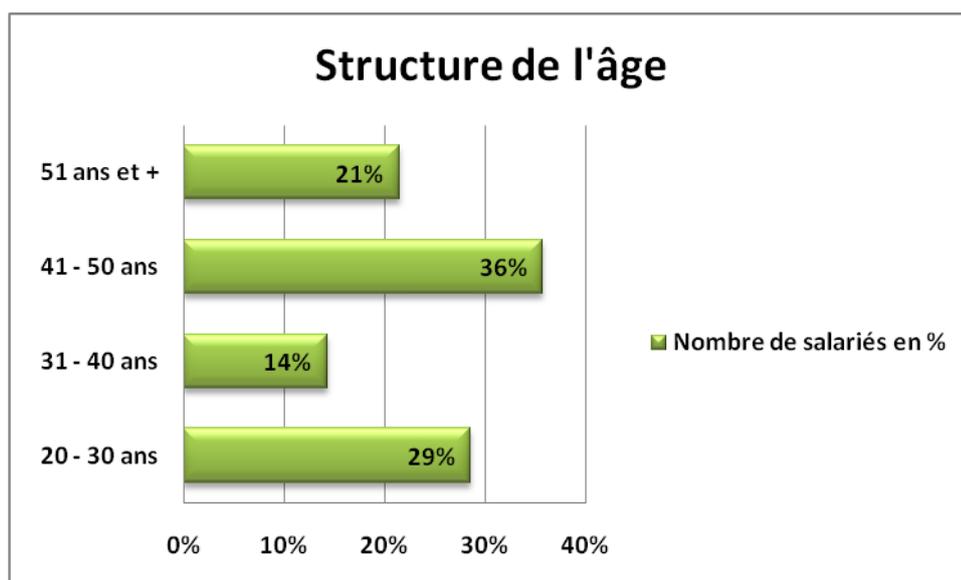
Les indicateurs sociaux servent à comprendre la structure interne de l'organisation et ses effets sur la coopérative. Pour cela, je me suis intéressée de plus près au profil des différentes personnes interrogées et à leurs responsabilités dans la coopérative.

3.1.1.1 Structure d'âge et d'expérience au sein de la coopérative

L'étude de la structure d'âge est utile afin de mieux identifier le profil des Jardins de Cocagne et d'anticiper des dysfonctionnements futurs liés à leurs caractéristiques. Selon les proportions de personnes dans les différentes tranches d'âges, l'adaptation des politiques internes et du fonctionnement est souhaitable, voir nécessaire. Le but de cette étude est de donner des idées afin de reformuler la politique de gestion du personnel ainsi que la politique de formation. Un positionnement clair de la coopérative, dans ses formulations, est crucial pour une bonne gouvernance affectant directement la qualité des emplois.

A partir des données récoltées sur le terrain, j'ai construit un graphique qui caractérise la structure d'âge de la coopérative. En effet, ce n'est pas un profil complet car je n'ai pas effectué des entretiens avec la totalité des salariés. Par contre, j'ai eu l'occasion d'inclure un civiliste et plusieurs coopérateurs qui travaillent aux Jardins de Cocagne en échange de leur panier de légumes.

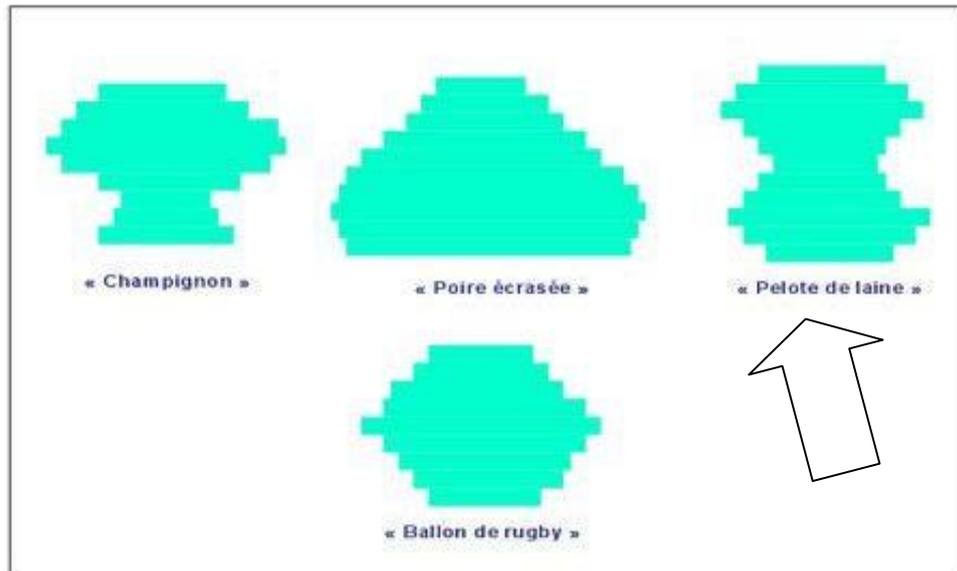
Figure 7
Structure d'âge dans la coopérative



Source: J.AEMMER

D'après ces résultats, nous pouvons identifier une structure qui compte deux pôles majeurs: un grand nombre de jeunes collaborateurs et quasiment la même proportion de personnes expérimentées (entre 41 et 50 ans). Si nous comparons maintenant le constat aux différents modèles ci-dessous, nous remarquons que la structure valable pour les Jardins de Cocagne correspond à celle de la « pelote de laine ».

Figure 8
Exemples de pyramides des âges



Source: MARTORY, Bernard. *Tableaux de bord sociaux*, Paris : Éditions Liaisons, 1993

Une organisation avec une pyramide d'âge en « pelote de laine » fait face aux enjeux suivants:

- un partage des collaborateurs en deux populations
- une divergence culturelle entre générations
- un problème de remplacement de personnes expérimentées qui quittent l'entreprise

Pour la coopérative le point clé est sûrement l'anticipation des départs des salariés expérimentés. En regardant la répartition des responsabilités, j'ai pu constater que souvent, une seule personne s'occupe d'un aspect particulier, ce qui va de soi dans une organisation de cette taille. Il est d'autant plus important d'impliquer les jeunes collaborateurs en les préparant à la prise en charge des tâches confiées au personnel plus expérimenté.

Si nous regardons de plus près les responsabilités²⁰ en relation avec l'âge des jardiniers et leur ancienneté, nous pouvons vite apercevoir qu'à l'exception d'une personne jeune, ce sont les collaborateurs plus âgés impliqués dans la gestion de l'administration. Le Jardinier B étant proche de la retraite détient beaucoup de savoir-faire. Son importance

²⁰ Annexe 3 Profil des jardiniers

dans l'organisation était confirmée pendant mes entretiens. Il souhaite diminuer son taux d'occupation mais dit que c'est difficilement réalisable. En effet, plusieurs de ses collègues disent qu'il est parfois peu disponible et suggèrent donc une personne supplémentaire dans l'administration pour le soulager dans son travail. De ce fait, il est temps de préparer sa relève par des mesures qui permettent la transmission de connaissances. Ce processus passe nécessairement par une implication plus forte de la jeune génération ainsi que par un état des lieux des compétences du Jardinier B.

3.1.1.2 *Mesure systématique du développement du personnel*

Après l'analyse de sa pyramide d'âge, la coopérative a différentes possibilités d'anticiper les problèmes liés aux départs des personnes compétentes ainsi que de dynamiser la mobilité interne. Par exemple, elle pourrait réformer sa politique de formation et de gestion de son personnel, ce qui impliquerait:

- Un bilan de compétence régulier de chaque employé
- Une étude des besoins en formation et d'embauche
- Une enquête de satisfaction annuelle auprès des salariés

3.1.1.2.1 *Bilan de compétence régulier de chaque employé*

D'après les discussions avec les employés, réduire ou augmenter son temps de travail au sein de la coopérative n'est pas évident. Je suppose que cela est en partie dû à l'absence d'un bilan régulier de compétences de chaque salarié et des cahiers des charges. Même si les possibilités de changer de statut sont limitées, une multitude d'autres responsabilités intéressantes à répartir entre les salariés se présentent. Je pense notamment à toutes les tâches en relation avec les activités du pôle nord de l'association. Etablir un bilan des compétences serait l'opportunité de discuter de la satisfaction du développement professionnel et personnel de chaque collaborateur et de ses désirs de progression.

3.1.1.2.2 *Etude des besoins en formation et d'embauche*

Si la stratégie des Jardins de Cocagne est de à favoriser un engagement à long terme, les perspectives de formation peuvent être un facteur motivant pour les nouveaux collaborateurs. De plus, celles-ci sont importantes pour la préparation de la relève des salariés. Actuellement, la politique en matière de formation n'est pas clairement définie et communiquée au personnel, mon sondage le démontre notamment. Il serait important que la coopérative élabore une stratégie valable pour l'ensemble de l'équipe pour clarifier son positionnement (prise en charge des coûts ou non, formation destinée au développement professionnel ou personnel et fréquence, etc.)

Concernant les besoins d'embauche, une partie des salariés ont affirmé qu'ils souffrent parfois d'une surcharge de travail, mais ils ne l'ont jamais discuté avec toute l'équipe. C'est pourquoi je suggérerais d'avoir des échanges plus réguliers, par exemple dans un intervalle de six mois, sur la situation de l'effectif sur les trois terrains et au marché. Ensuite le besoin d'engager une ou plusieurs personnes supplémentaires pourrait être défini ensemble.

3.1.1.2.3 Enquête de satisfaction annuelle auprès des salariés

En effet, le degré d'engagement dans le développement durable peut être mesuré par la satisfaction des parties prenantes internes et externes. A l'heure actuelle, la coopérative et l'association mesurent la satisfaction de leurs clients (coopérateurs et classes) par une enquête de satisfaction. Toutefois, à l'interne, il n'y a pas de processus permettant de prendre en compte l'avis des employés et stagiaires.

Ce qui est instauré pour les coopérateurs devrait aussi l'être, pour les employés: une enquête de satisfaction annuelle. Mon questionnaire pourrait servir comme première source d'inspiration à l'élaboration de celle-ci. Cette mesure complètera la stratégie de la coopérative par rapport aux engagements du personnel à long terme, car elle montrera un comportement pro-actif dans la satisfaction des collaborateurs. Si un salarié exprime son insatisfaction, la coopérative sera en mesure de discuter avec la personne afin de trouver des pistes d'amélioration. Ainsi, des raisons qui pourraient l'amener à démissionner seront prises en compte afin de les atténuer.

3.1.1.3 Etudier les raisons de départs d'une personne

Même avec un taux de rotation faible, la coopérative pourrait tirer des renseignements intéressants à partir d'une analyse des raisons de départ d'un employé. Pour ce faire, elle peut s'interroger sur différents points:

- Est-ce que la personne était sur- ou sous qualifiée?
- A-t-elle manifesté une insatisfaction par rapport aux conditions de travail?
- Si oui, quelles mesures ont été mises en place par rapport à cette situation ?

3.1.1.4 Se conformer aux statuts

Comme évoqué à plusieurs reprises, le respect des statuts témoigne d'une bonne gestion interne. Dans un management durable, l'adéquation entre les règlements écrits et la pratique est très importante pour la raison suivante: l'entreprise montre sa capacité à se conformer à ses propres principes et est donc crédible. Les Jardins de Cocagne devraient le plus rapidement possible se mettre en accord avec les exigences des statuts votés en 2003.

Comme mentionné sous le point 2.1.6, l'absence de cahiers des charges ne permet pas d'obtenir une vue d'ensemble des métiers et des connaissances à l'interne de la coopérative. Une capitalisation du savoir-faire est donc impossible. Leur élaboration est indispensable dans une organisation de cette taille et dans le transfert des compétences dans le domaine administratif. En effet, le départ d'un collaborateur ne devrait pas être synonyme de perte de connaissances professionnelles. La présidente du comité d'administration mène actuellement une enquête auprès des salariés afin de saisir des données sur les heures travaillées et leur répartition sur les différents domaines (jardinage, administration, association, etc.). Cette saisie donnera l'aperçu précis du volume de travail que représente chaque activité. A partir de ces informations, il sera ensuite plus facile de faire des ajustements de l'effectif du personnel, si des situations de forte surcharge de travail sont détectées.

3.1.2 Création d'indicateurs de gouvernance

Les indicateurs de gouvernance renseignent sur l'évolution de la coopérative et de l'association, ses réussites et mesures de suivi. Ce sont des outils qui servent à communiquer la qualité des prestations auprès des parties prenantes externes (fournisseurs, Etat, associations, etc.). Dans le cas des Jardins de Cocagne, il est important d'en disposer pour rendre compte de leur développement économique et des fruits de leur engagement (accueil de classes, création de places de stage, etc.).

Un autre aspect important des indicateurs de gouvernance est la mise en valeur de son investissement en développement durable. Je pense notamment à des comptes rendus sur les heures et ressources consacrées aux accueils des classes et à l'encadrement des stagiaires.

3.1.2.1 *Rendre compte sur le nombre de visite de classes*

Un indicateur intéressant concernant les activités de l'association pôle nord serait la saisie systématique et la publication du nombre de classes qui ont visité les jardins durant l'année. Si nous faisons le lien avec les indicateurs de gouvernance, cette mesure rentre dans le champ des indicateurs d'engagement. Elle renseigne plus particulièrement sur l'éducation des parties prenantes au développement durable et valorise son investissement mentionné plus haut. Sur le site Internet des Jardins de Cocagne le rapport d'activité 2008 contient déjà quelques informations ce sujet concernant. Si le nombre de visites étaient relevées chaque année, il serait possible de suivre son évolution.

Cette activité a gagné de plus en plus d'importance ces dernières années, raison pour laquelle il serait préférable d'affirmer cette tendance par des chiffres. Lors de discussions avec les instances publiques, l'association pourrait s'appuyer sur ces documents pour négocier des aides financières comme compensation pour ses prestations fournies. Grâce à cet indicateur, une éventuelle demande gagnerait du poids et de la légitimité aux yeux de l'Etat.

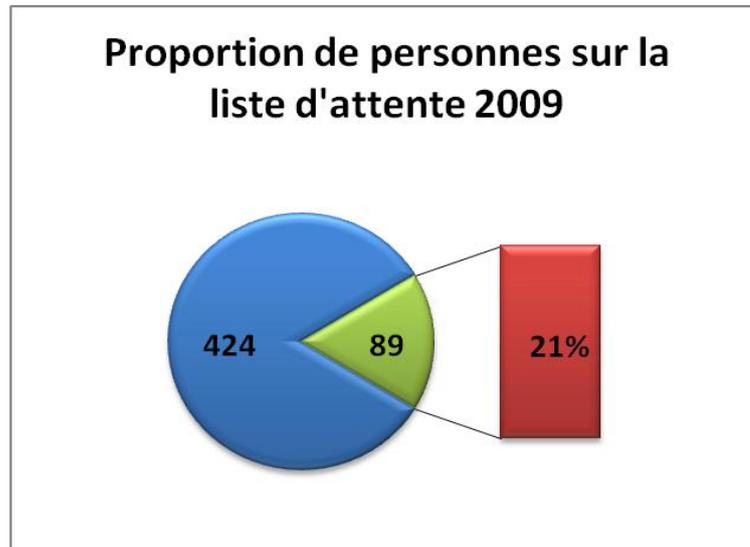
3.1.2.2 *Suivi de l'enquête de satisfaction*

L'enquête de satisfaction qui est menée à chaque fin de visite de classes témoigne déjà de la volonté d'offrir des prestations de qualité et surtout de les améliorer constamment. Pour les personnes externes aux Jardins de Cocagne, les mesures prises en fonction des réponses à cette enquête sont d'une réelle importance. Sans ce suivi, une enquête de satisfaction est inutile. Il faut dire ce qui était fait en fonction des réponses données par les professeurs de classes. Par cette démarche, la coopérative montre à ses parties prenantes qu'elle tient compte de leurs exigences.

3.1.2.3 *Proportion de personnes sur la liste d'attente*

Evoqué dans la partie « Introduction », la coopérative a constitué il y a quelques années, une liste d'attente pour les parts légumes. J'ai étudié l'évolution de ce nombre pour le comparer au total des coopérateurs. La raison pour laquelle j'ai créé cet indicateur est liée à la gestion des risques et de réputation. Je voulais mettre en évidence la proportion de personnes sur cette liste par rapport à l'ensemble des membres. En effet, ces statistiques nous indiquent deux choses: l'ampleur du bouche-à-oreille dont profitent les Jardins de Cocagne et la manière avec laquelle cette notoriété est gérée.

Figure 9
Proportion de personnes sur la liste d'attente 2009



Source : J.AEMMER

Comme nous pouvons l'apercevoir sur le graphique ci-dessus, en 2009, la coopérative a enregistré 89 personnes en attente d'une part légumes. La proportion n'a jamais été aussi élevée ces dernières années²¹. En même temps, le taux de rotation est tombé à moins de 10%. Ceci nous indique que, d'un côté, les membres sont davantage fidèles à la coopérative et qu'elle est, d'un autre côté, de plus en plus connue. Pourtant, il faut être prudent avec la proportion importante de personne sur la liste d'attente. Si à la fin de l'année 2010, seulement 8% de coopérateurs quittent les Jardins de Cocagne, à peine la moitié des personnes en attente pourrait être satisfaite. Le risque couru de laisser la liste s'allonger est tel que la bonne réputation de la coopérative pourrait en être affectée parce que les personnes feront face à un délai d'attente de plus en plus long.

Je suggère donc de bien veiller à ce que la liste ne devienne pas trop longue. Une comparaison entre le taux de démissions et celui des demandes, permettrait une estimation approximative du temps d'attente. Avec cet outil, il serait plus facile de communiquer clairement les contraintes liées à l'adhésion aux Jardins de Cocagne. Il s'agit aussi d'un excellent indicateur démontrant un potentiel de marché bien réel qui encouragerait la création de nouvelles coopératives maraîchères.

²¹ Annexe 11 Évolution du nombre de coopérateurs

3.2 Recommandations opérationnelles

Selon ce que nous avons vu précédemment, il s'agit de mieux gérer l'organisation du travail aux jardins et d'améliorer la communication et la transparence entre les différentes équipes en vue d'être en adéquation avec les principes d'une gestion durable.

3.2.1 Réunions régulières

Une conséquence logique au problème de communication détecté sera d'introduire des réunions régulières. Au début de la saison, l'élaboration d'un programme qui prévoit après chaque trimestre une date pour laquelle toutes les équipes se réunissent serait utile afin de créer un procédé. Je conseillerais de le faire sous forme écrite, afin de donner un caractère officiel à ce programme et de souligner son importance. Ces réunions serviront à aborder les enjeux globaux et la qualité de la collaboration. Pour s'exprimer sur les problèmes ponctuels, des discussions chaque deux voire trois semaines, selon les besoins des différentes équipes, seraient souhaitables. Le suivi pourrait être garanti par une alternance des personnes qui participent aux réunions. L'avantage de ce système est que, de chaque équipe, seulement une à deux personnes seront absentes pendant un laps de temps alors que les autres pourront travailler. L'implication de tous les salariés dans cette démarche permettra une meilleure circulation de l'information et sera donc un autre point positif. En outre, les personnes partageront leur savoir-faire avec davantage de collègues. La cohésion entre les différentes équipes et salariés gagnera sûrement plus de poids grâce à un échange régulier. Des situations de surcharge de travail pourront être mieux gérées puisque ce problème sera quasiment traité en temps réel. D'autres effets positifs, comme un sentiment d'autonomie renforcé, une meilleure vision globale des sujets abordés, un meilleur accès à des sujets complexes, se manifesteront chez les personnes impliquées.

3.2.2 Repenser le mode de gestion des salariés, stagiaires et coopérateurs

L'afflux de bénévoles, stagiaires et coopérateurs dans l'entreprise crée nécessairement de nouvelles responsabilités à gérer et répartir entre les salariés. En adéquation avec les valeurs de la coopérative, différentes mesures sont envisageables qui auront pour but de dynamiser la gestion de ces responsabilités, d'un côté, et de renforcer leur partage au quotidien entre salariés, de l'autre. Plus concrètement, il s'agit de mettre en place le « droit de savoir »²² et le « droit de participer »²³ au sein de l'équipe des jardiniers.

²² DUBIGEON, Olivier. *Mettre en place le développement durable*, Paris : Editions Village Mondial, 2002. P. 120

²³ ibidem

3.2.2.1 Favoriser l'accès à l'équipe et l'information

Se mettre à la place d'un nouveau salarié ou stagiaire pourrait aider à souligner quelques mesures nécessaires qui favoriseront l'accès à l'équipe et à l'information.

En effet, l'encadrement actuel convient à des personnes sûres d'elles-mêmes et qui ont l'habitude de prendre l'initiative, d'aller chercher les informations et de poser des questions. Les autres, qui sont plus à l'aise dans un cadre plus précis, peuvent être un peu perdues.

Cet aspect est d'autant plus important sur le terrain de Sézegnin qui accueille la majorité des coopérateurs et connaît une forte rotation de stagiaires et civilistes. Dans le procès-verbal de l'assemblée générale de 2006, une coopératrice avait déjà fait la remarque que l'accueil au jardin de nouveaux membres effectuant la première fois leurs demi-journées de travail était à améliorer. Il faut bien se rappeler que sur un total d'environ 400 membres, les deux dernières années, trente deux démissions en moyenne, ont été remplacées par de nouveaux coopérateurs. L'adaptation de l'encadrement à la taille et à l'engagement de la coopérative peut se faire par des petits changements influençant positivement la qualité de son fonctionnement. Le conseil donné aux coopérateurs d'encadrer les uns et les autres pourrait être également mis en place pour les nouveaux salariés et stagiaires.

Selon mon enquête et les commentaires effectués par rapport à la forte rotation du personnel temporaire, il était regretté que le lien entre les salariés fixes et les stagiaires reste souvent impersonnel. Deux facteurs contribuent à cette situation: la fréquence avec laquelle les stagiaires changent et le mode de gestion de ceux-ci, aux jardins. De nouveau, la surcharge de travail était mentionnée comme principale raison au fait de ne plus avoir assez de temps pour mieux se connaître. En conséquence, pour les deux parties, il peut y avoir un impact négatif au niveau relationnel. Pour contrer cette situation, l'équipe pourrait, à chaque fois qu'un nouveau stagiaire arrive, se présenter en précisant le domaine de compétence de chacun. A cette occasion, toutes les questions liées à des sujets organisationnels (sur la possibilité d'aménager son temps de travail, etc.) pourraient être clarifiées. Se préparer à l'arrivée d'un nouveau stagiaire est important dans le sens où la coopérative peut montrer qu'elle propose des stages valorisants et de qualité. Pour les personnes qui viennent de l'extérieur, il est difficile de connaître le rôle de chacun. Par conséquent, une brève présentation de tous les salariés abaissera déjà une première barrière et permettra au nouveau venu de se sentir plus à l'aise.

Si les nouvelles personnes ne sont pas impliquées dès le début dans les discussions, un sentiment d'exclusion peut en résulter chez elles. Cette situation saurait être évitée en les

impliquant dès le départ dans les échanges entre jardiniers, même si elles ne pourraient pas encore activement y participer. Une introduction sur les sujets et une brève présentation de l'ordre du jour contribueront à une intégration continue et favoriseront une participation plus rapide des nouveaux salariés et stagiaires. Ces derniers, pourront apporter, de leur côté, une vision externe et enrichissante aux discussions.

Un entretien à la fin du temps d'essai est un autre élément qui devrait se rajouter afin de favoriser une bonne intégration. C'est une bonne opportunité de faire le point sur la satisfaction des deux parties et de discuter de la suite. En donnant la possibilité à la personne de s'exprimer sur les côtés positifs et négatifs de l'encadrement vécu au travail, la coopérative sera en mesure de s'améliorer constamment. Tenir ces entretiens prend également sens avec les stagiaires en fin de mission, quand ils quittent les Jardins de Cocagne, pour avoir un aperçu de la qualité de leur expérience.

3.2.2.2 Favoriser un partage équilibré des tâches

L'introduction d'une structure prévoyant un partage équilibré des tâches quotidiennes entre les salariés pourrait apporter une meilleure fluidité dans l'organisation. Conformément aux aspects systémiques du management, les Jardins de Cocagne réduisent les niveaux hiérarchiques et essaient de fonctionner le plus possible de manière horizontale. Néanmoins, chacun, au sein de l'équipe, prend automatiquement un certain rôle et des responsabilités selon ses préférences et habitudes. Pour que chaque collaborateur puisse participer et trouver sa place dans cette structure, un plan mensuel des tâches à répartir (faire à manger, faire la vaisselle, ranger et nettoyer la cuisine et les outils de travail, etc.) constituera un outil simple mais efficace. Comme il s'agit d'un plan indiquant qui prend en charge telle tâche tel jour, la dépense en ressources sera minimale, si tout le monde participe à son élaboration. Les avantages de cette mesure seront :

- une meilleure répartition des tâches qui favorisera une implication plus équitable de l'ensemble des salariés et stagiaires
- une atténuation des éventuels conflits liés au partage de la charge de travail
- un déroulement de la journée de travail plus clair et structuré

Sans déroger aux valeurs de l'autogestion défendues par la coopérative, une telle modification du fonctionnement apportera des gains en efficacité. Il ne s'agirait en aucun cas de hiérarchiser sa structure, mais plutôt de mettre davantage en pratique les principes de gestion des responsabilités partagées.

3.2.2.3 Responsabiliser les stagiaires

Les civilistes et stagiaires qui restent quelques mois dans la coopérative représentent une ressource de main d'œuvre importante. Bien que celle-ci soit à disposition, il faut l'utiliser à bon escient. Il s'agit notamment de susciter l'intérêt pour le travail aux jardins et les valeurs de la coopérative. Une augmentation de l'implication dans le travail quotidien passe nécessairement par une bonne intégration au sein de l'équipe des jardiniers. La mesure proposée sous le point précédent, aura justement l'avantage de montrer à ces personnes qu'elles font partie de l'équipe et que leur investissement personnel est souhaité.

Après quelques semaines au service de la coopérative, ces personnes acquerront des compétences pratiques et des notions sur sa manière de fonctionner. Leur proposer de prendre en charge l'encadrement des coopérateurs qui viennent effectuer leurs demi-journées de travail aurait les conséquences positives suivantes :

- représenter un facteur de motivation supplémentaire
- renforcer le lien de confiance
- soulager l'équipe des jardiniers
- véhiculer une bonne image auprès des parties prenantes externes

Le fait de confier l'encadrement et le suivi aux stagiaires et civilistes, les amènera à s'intéresser au projet et aux valeurs de la coopérative. Par l'échange avec les coopérateurs, la mission des Jardins de Cocagne sera rendue plus tangible et pourra, de ce fait, susciter une implication plus prononcée dans le travail chez les stagiaires et civilistes. On pourrait imaginer qu'en cas de questions, les coopérateurs s'adressent directement à eux, qui assureront le bon déroulement de la demi-journée. Pouvoir prendre cette responsabilité leur donnera le sentiment d'être reconnus et valorisés par la coopérative et qu'on leur fait confiance. Or nous savons que la reconnaissance du travail est un facteur de motivation important à ne pas négliger.

La prise en charge régulière du suivi des coopérateurs peut également avoir des effets positifs sur l'équipe fixe. Surtout pendant une période chargée, les salariés fixes pourraient se concentrer entièrement sur leur travail et n'auraient pas à s'occuper du bon encadrement des coopérateurs. Avant de confier cette responsabilité à un stagiaire, il faudra bien sûr avoir l'accord de celui-ci, suivi d'une discussion sur les tâches concrètes à assumer.

La justification de cette mesure se base sur deux éléments. D'un côté, les commentaires relevés dans mon enquête mettent en évidence que l'échange avec les coopérateurs est un facteur de motivation important pour la quasi-totalité des personnes interrogées. De l'autre côté, responsabiliser les stagiaires à ce niveau promeut la qualité de ces places de stage et augmente leur attractivité. De plus, une telle approche sera en parfaite cohérence avec les valeurs de la coopérative.

3.3 Synthèse des recommandations

Mes recommandations donnent des pistes qui permettent à la fois de professionnaliser la gestion du personnel sans affecter les principes de l'autogestion ainsi que d'améliorer la qualité de la communication interne et externe.

Les recommandations stratégiques sont prioritaires à mes yeux. Je suggère de les aborder dans l'ordre d'importance suivant :

1. Se conformer aux statuts et étudier la structure d'âge / d'expérience:

Les statuts sont en vigueur depuis 2003, mais la coopérative n'a toujours pas élaboré les cahiers des charges. Je conseille vivement de terminer au plus vite possible la procédure de récolte de données en cours pour pouvoir passer à l'étape suivante qui sera : l'étude des compétences et la préparation de la relève. Plusieurs indices montrent que les Jardins de Cocagne ne se sont pas encore préparés au départ de personnes clés. C'est pour cette raison là il faut dès maintenant décider comment ils veulent faire face à cette problématique et mettre en place des processus permettant la transmission et la capitalisation des compétences.

2. Mesurer systématiquement le développement du personnel :

La mesure systématique du développement du personnel complète l'étude de l'expérience des salariés et augmente la qualité de la gestion du personnel. Avec les outils proposés, la coopérative pourra se mettre à la hauteur des exigences de ses salariés actuels et futurs.

3. Rendre compte sur le nombre de visites de classes :

Si les Jardins de Cocagne souhaitent développer leurs activités une base de données complète est indispensable. Il est important de considérer les attentes des parties prenantes externes, plus particulièrement celles des financeurs publics. Avec une saisie continue des visites de classes aux jardins, il sera possible de démontrer qu'il y a une réelle demande pour cette activité et donc plus évident de négocier des subventions publiques et privées.

4. Renseigner sur la proportion de personnes sur la liste d'attente :

La réputation dépend d'une bonne gestion des clients présents et futurs. Avec plus de 400 membres il est intéressant d'étudier l'évolution du nombre de personnes inscrites sur la liste d'attente et de le comparer au total des coopérateurs. De nouveau, si ceci est fait systématiquement, la coopérative aura à disposition un outil de prévision comptable et un indicateur sur la satisfaction de leurs membres ainsi que sur leur taux de notoriété.

4. Conclusion

Tout au long de la réalisation de mon travail, j'ai découvert les bonnes pratiques déjà mises en place par la coopérative. En effet, elle essaie le plus possible d'intégrer les attentes de ses parties prenantes dans son activité. Malgré tout j'ai l'impression que cette adaptation à son environnement n'est que partielle

Les Jardins de Cocagne sont devenus la référence pour les modèles coopératifs d'agriculture contractuelle de proximité à Genève, l'évolution du nombre de coopérateurs et l'accroissement du chiffre d'affaires le prouvent. Il faut être conscient des conséquences qu'une telle croissance économique induit. A l'heure actuelle, la coopérative néglige certains aspects importants qui pourraient avoir des incidences très négatives dans le futur.

Par exemple, dans la coopérative l'ambiance de travail est devenue plus anonyme. De ce fait, la coopérative a besoin d'une organisation plus structurée et une communication plus claire envers les coopérateurs (pour l'accueil au jardin), mais aussi envers les salariés. Le manque de professionnalisme dans la gestion du personnel explique en partie les problèmes concernant les engagements à long terme d'un employé. Il est donc primordial de la mettre à la hauteur de son développement économique et de son capital de réputation. Par contre, il n'est pas nécessaire de renoncer au modèle de l'autogestion. Au contraire, je suggérerais de clarifier qu'est-ce que ceci signifie pour la coopérative pour qu'elle puisse en tirer les avantages et l'adapter à sa structure.

Un autre point à considérer dans son fonctionnement est le suivant : les salariés refusent de parler de hiérarchie, mais en même temps ils sont conscients qu'il y en a une dans la coopérative. Quand plusieurs personnes entreprennent un projet, il est normal qu'au bout d'un certain temps une hiérarchie se crée comme c'est le cas aux Jardins de Cocagne. Le problème est, personne n'ose s'exprimer sur la qualité de cette structure. Il faudrait trouver un moyen rendant les personnes moins réticentes, sinon cette situation influencera, encore plus, négativement l'ambiance au travail.

J'espère avoir pu donner quelques appréciations utiles aux Jardins de Cocagne. J'étais très contente du déroulement des différentes étapes dans mon travail. Parfois, sur quelques points liés au fonctionnement et aux responsabilités il était difficile de me faire une idée précise de la situation. J'ai beaucoup apprécié l'esprit d'ouverture de la coopérative et la confiance que les personnes m'ont accordé pendant les entretiens. De plus, ce travail m'a permis d'apprendre beaucoup sur les différents enjeux dans le secteur agricole et a éveillé mon intérêt pour des modèles contractuels de proximité.

Bibliographie

Livres

DUBIGEON, Olivier. *Mettre en place le développement durable*, Paris : Editions Village Mondial, 2002.

FERREIRA Nathalie, *Economie sociale et autogestion : Entre utopie et réalité*. Paris : L'Harmattan : Innoval, 2004.

120IGALENS Jacques, PERETTI Jean-Marie, *Audit Social : Meilleures pratiques, méthodes, outil*. Paris : Ed. d'Organisation, 2008.

Cours

BARACCINI, Paolo. Chargé de cours HES, Cours de gestion de la qualité, Haute Ecole de Gestion Genève, 2008-2009

DUNAND, Christophe. Chargé de cours HES, Cours Management durable, Emploi et Société. Haute Ecole de Gestion Genève, 2009-2010

FELDER, Dominique. Chargée de cours HES, Cours Management durable, Aspects systémiques, Haute Ecole de Gestion Genève, 2009-2010

MAEDER, Eric. Chargé de cours HES, Cours Management durable, Ethique et gouvernance du développement durable, Haute Ecole de Gestion Genève, 2009-2010

Articles

CORPATAUX, Ils veulent tous leur panier de saison; La demande pour des produits de proximité explose. *Le matin*, 28 août 2008, p 17

Sites

DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT SCOLAIRE. *Le site du ministère éducation nationale* [en ligne]. <http://eduscol.education.fr/pid21473/accueil.html> (consulté le 06.04.2010)

JARDINS DE COCAGNE. *Site des Jardins de Cocagne* [en ligne]. <http://www.cocagne.ch/SouvAlim.htm> (consulté le 04.02.2010)

Annexe 1

Guide d'entretien sur la de prise de connaissance

1. Quels sont les valeurs de la coopérative?
2. Quels sont les différentes fonctions dans la coopérative?
3. Combien de personne trouve-t-on dans chaque fonction?
4. Quel est le fonctionnement de la coopérative?
5. Quel est le fonctionnement de l'association?
6. Quels sont les événements clés dans le développement de la coopérative pour l'organisation interne?
7. Quels sont les problèmes rencontrés actuellement?
8. Qui prend les décisions au quotidien ?
9. Quel est le style de management ?
10. Comment sont définis les cahiers des charges ?
11. Quels sont les objectifs globaux de la coopérative ?
12. Quels sont les objectifs individuels ?
13. Quelles sont les conséquences en cas de non-atteinte ?
14. Faites-vous des évaluations annuelles de la performance de chaque employé ?
15. Quels sont les critères d'évaluation ?
16. Y a-t-il un leader dans la coopérative ?
17. Comment les valeurs sont-elles communiquées aux nouveaux collaborateurs?
18. Quel est la marge de manoeuvre de chaque collaborateur dans l'exécution de son travail et la prise de responsabilité ?

Responsabilités : (source : FELDER, Dominique. Cours de management durable, Principes élémentaires, 2009, p. 15)

19. Comment sont définies les responsabilités ?
20. Comment est définie la hiérarchie ?
21. Comment sont définis les processus de prise de décisions, de suivi et de contrôle ?
22. Comment sont définis les rôles et les cahiers de charges ?

Documents:

- a) Charte éthique; Code de conduite
- b) Informations sociales (Conventions collectives)
- c) Bilan social de la coopérative
- d) Liste des salariés
- e) Rapport de développement durable
- f) Politiques internes et procédures
- g) Description des fonctions
- h) Plan ou diagramme des processus
- i) Rapport annuel d'activité
- j) Procès-verbaux ou comptes rendus des AG's et réunions

Annexe 2

Guide d'entretien sur le développement économique

Vision du futur

1. Quelle est la vision de la coopérative à moyen et long terme ? / Comment vous voyez-vous dans le futur ?
2. Quels sont les objectifs à court, moyen et long terme ?

Demande

3. Combien de personnes s'inscrivent-elles par année ?
4. L'offre couvre-t-elle toute la demande ?
5. Il y a-t-il un délai d'attente pour les parts légumes ?
6. Êtes-vous obligés de refuser des inscriptions ?

Croissance

7. A votre avis, comment le secteur de l'agriculture contractuelle de proximité s'développera-t-il à Genève ?
8. Vous ne voulez plus croître, qu'est-ce que faites-vous concrètement ? Stabilisation du nombre des membres ?
9. Quelle est la tendance actuelle sur le marché ?
10. Profitez-vous de la mode actuelle de manger bio ?
11. Quels sont les arguments pour et contre un développement économique de la coopérative ? Risque d'industrialisation du processus de production ?
12. Quel est le développement souhaitable pour les prochaines années ?
13. Un nombre croissant de membres, aurait-il une influence sur la coopérative ?
14. Quelles ressources humaines supplémentaires seraient nécessaires ?

Annexe 3

Profil des jardiniers

	Âge	Responsabilités	Années de service
Jardinier A	68 ans	Plantons	8 ans
Jardinier B	57 ans	Responsable comptable Responsable volet social Relation publiques	30ans
Jardinier C	48 ans	Responsable produits sur commande	8 ans
Jardinier D	47 ans	Lien avec le monde associatif et politique	18 ans
Jardinier E	46 ans	-*	15 ans
Jardinier F	45 ans	Responsable du marché Relation avec stagiaires et formation des nouveaux collaborateurs	15 ans
Jardinier G	42 ans	Responsable du contrôle bio Responsable des commandes	8 ans
Jardinier H	32 ans	- *	3 ans
Jardinier I	32 ans	-*	6 semaines
Jardinier J	28 ans	-*	8 ans
Jardinier K	28 ans	Responsable contact pour les demandes des coopérateurs Livraisons légumes Responsable de l'élaboration du plan de culture	7 ans
Jardinier L	26 ans	- *	5 ans

Source : J. AEMMER

**Pas de responsabilités particulières*

Annexe 4

Article dans Le Matin

Le Matin

20 août 2008 mercredi
Édition Semaine

« Ils veulent tous leur panier de saison; AGRICULTURE. La demande pour des produits de proximité explose. »

AUTEUR: Corpataux

RUBRIQUE: ECONOMIE; Page 17

LONGUEUR: 430 mots

SUISSE ROMANDE De plus en plus de Romands se font livrer des fruits et des légumes de saison provenant de coopératives maraîchères. Certains sont même sur liste d'attente. . .

Recevoir régulièrement des fruits et légumes de saison, garder un lien avec la terre: l'agriculture contractuelle de proximité séduit de plus en plus. Pionnière en Suisse, la coopérative genevoise Les Jardins de Cocagne fête ses 30 ans le 30 août.

Cette alternative à la grande distribution a été lancée en 1978 aux portes de Genève par des consommateurs citadins. Aujourd'hui, une centaine de candidats à la livraison d'un panier hebdomadaire sont sur liste d'attente, selon Claude Mudry, l'un des jardiniers des Jardins de Cocagne et président de la Fédération romande de l'agriculture contractuelle de proximité (ACP). «On n'arrive plus à prendre tout le monde depuis 2005. » La coopérative maraîchère pourrait produire davantage, mais cela impliquerait un changement de fonctionnement, relève M. Mudry. Les 400 familles membres représentent un millier de personnes.

L'ACP lie par contrat des consommateurs et des producteurs d'une région définie. Le soutien à l'agriculture locale, une nourriture de qualité sans dumping de prix, le développement durable sont au centre de cette philosophie. Son maître mot: la souveraineté alimentaire.

«Je souhaitais surtout consommer des produits cultivés près de chez moi. Je trouve totalement absurde le va-et-vient des produits d'un bout à l'autre de la Suisse et du continent», confirme Chantal, affiliée aux Jardins du Flon qui ont démarré à Lausanne en 2007. C'est aussi l'assurance de manger des aliments «extrafrais» et «véritablement de saison».

De plus, «je voulais pouvoir payer directement au paysan le fruit de son travail». Autre point positif: pas besoin de voiture, indispensable dans le cas de la vente directe à la ferme.

Les adhérents reçoivent, à un rythme qui varie en fonction des structures, un panier pouvant contenir fruits, légumes, céréales, produits laitiers, viande et même vin et huile. Inconvénients: des modalités financières sous forme de forfaits annuels à payer à l'avance en principe et des horaires de dépôt relativement rigides, sans compter un possible décalage entre l'offre et les besoins.

Née au Japon dans les années 1960, l'ACP n'a décollé ici qu'après l'an 2000. La Suisse romande compte désormais une vingtaine de projets, dont sept à Genève et cinq dans le canton de Vaud. Le nombre des membres oscille entre 20 et 1300. Au total, 3400 foyers bénéficient de ce mode de distribution participatif, d'après la fédération. ats

DATE-CHARGEMENT: 20 août 2008

LANGUE: FRENCH; FRANÇAIS

TYPE-PUBLICATION: Journal

Copyright 2008 Edipresse Publications SA

Tous Droits Réservés

Annexe 5

Chiffre d'affaires, Parts légumes, Marché, Comparaison de la croissance en %

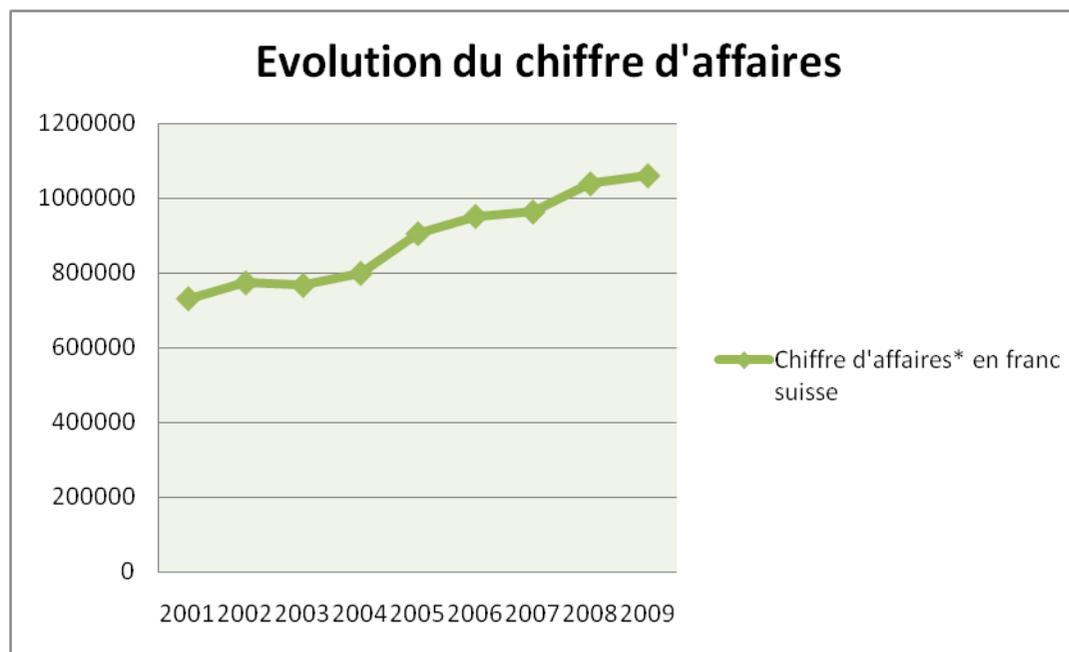
Evolution du chiffre d'affaires

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Chiffre d'affaires* en franc suisse	730310	772975	766200	798565	905300	951727	963500	1039435	1061009
Croissance par rapport à l'année précédente		106%	99%	104%	113%	105%	101%	108%	102%

*contenant les postes suivants:

Parts légumes
 Vente au marché
 Indemnisation demi-journées
 Vente de pain
 Produits divers
 Atelier Nord
 Paiement direct
 Divers

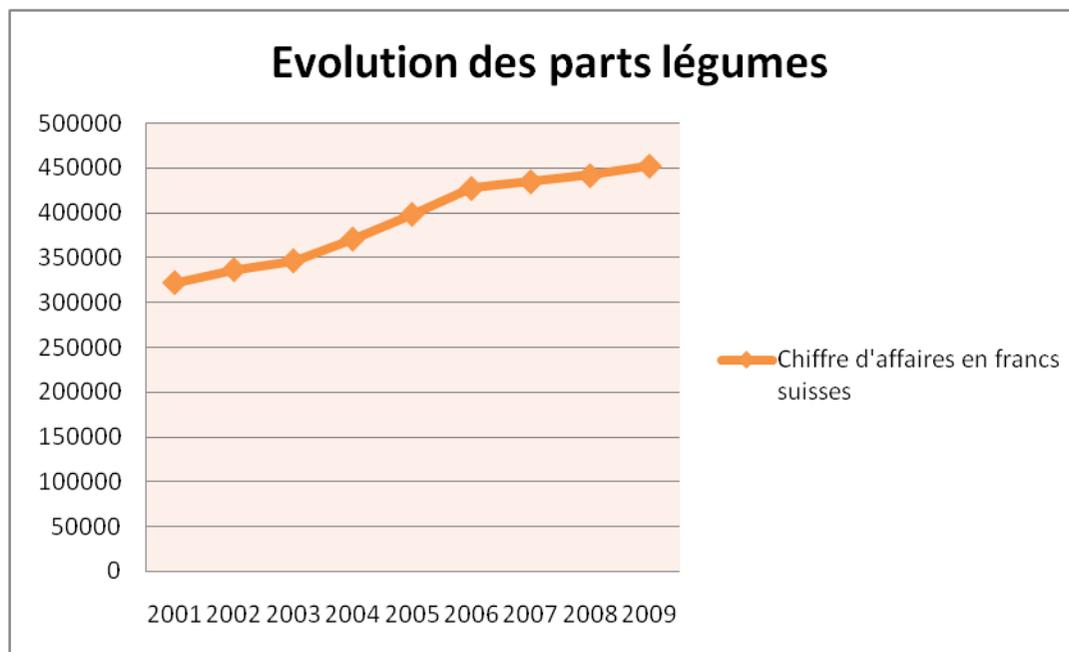
Source: JARDINS DE COCAGNE



Evolution des parts légumes

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Chiffre d'affaires en francs suisses	322000	336500	346500	370800	398500	427600	435000	441884	452542
Croissance part rapport à l'année précédente		105%	103%	107%	107%	107%	102%	102%	102%

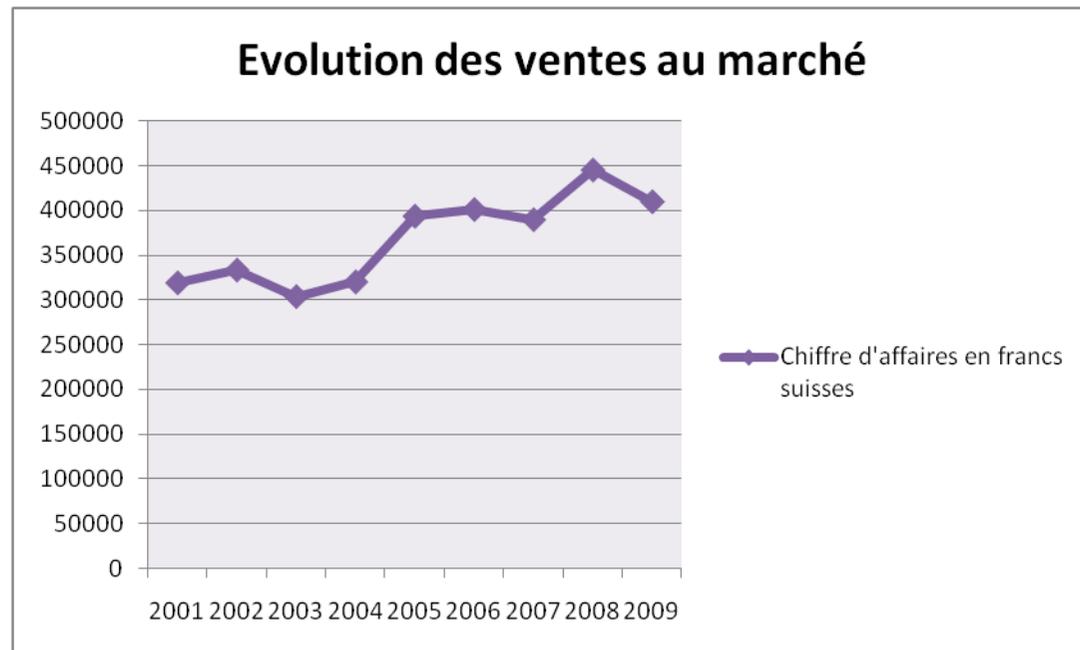
Source: JARDINS DE COCAGNE



Evolution des ventes au marché

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Chiffre d'affaires en francs suisses	319000	333420	303600	320100	394000	401400	390000	445760	410161
Croissance part rapport à l'année précédente		105%	91%	105%	123%	102%	97%	114%	92%

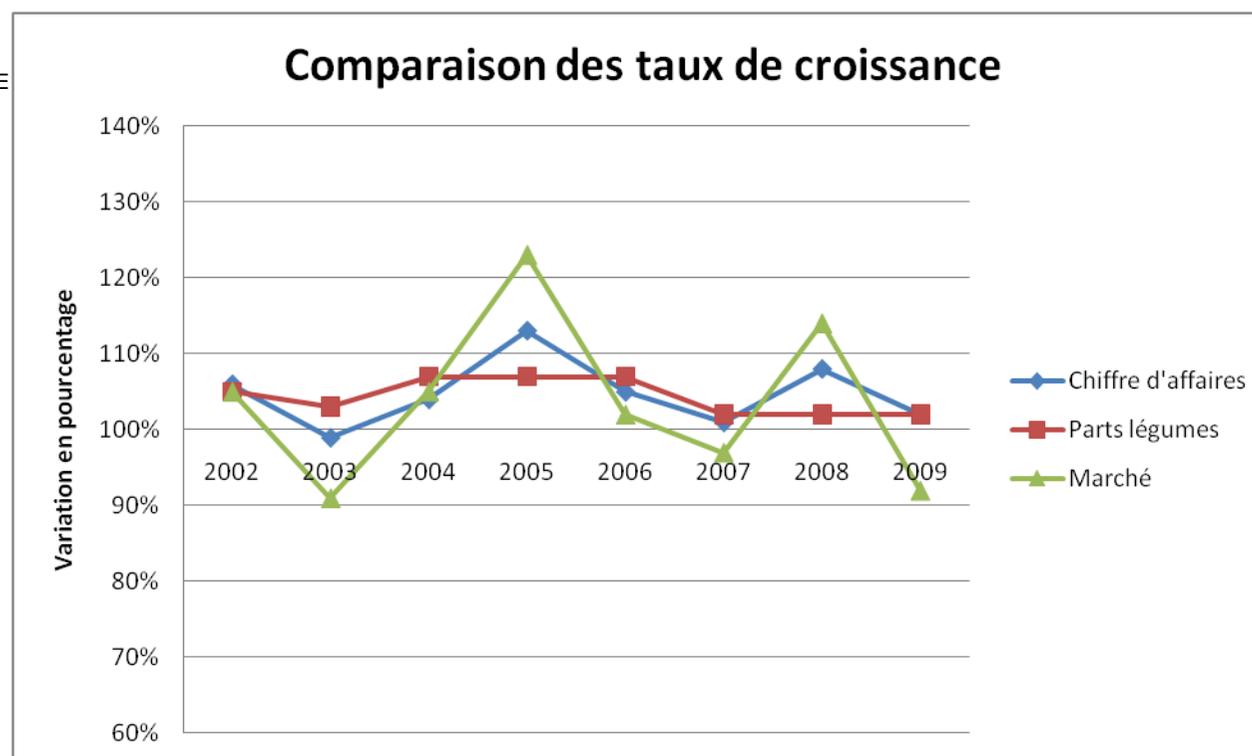
Source: JARDINS DE COCAGNE



Comparaison des taux de croissance en %

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Chiffre d'affaires	106%	99%	104%	113%	105%	101%	108%	102%
Parts légumes	105%	103%	107%	107%	107%	102%	102%	102%
Marché	105%	91%	105%	123%	102%	97%	114%	92%

Source: JARDINS DE COCAGNE



Annexe 6

Evolution Capital

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Parts légumes	322000	336500	346500	370800	398500	427600	435000	440000
Demi-journées	22700	26500	26000	21700	26200	23267	28000	28000
Pain	23000	26000	32800	35460	34400	49200	53000	55000
Produits divers	42500	50000	21500	18900	21000	19060	20000	22000
Entrées Marché	319000	333420	303600	320100	394000	401400	390000	400000
Atelier Nord	a	a	35800	31605	31200	31200	21000	21000
Paiement direct	1110	555		d	d	d	16500	16000
Divers			6320	29150	24573	17360		
Chiffre affaires	730310	772975	766200	798565	905300	951727	963500	982000
Total								

% Part légumes par rapport au CA	44.09	43.53	45.22	46.43	44.02	44.93	45.15	44.81
% Entrées Marché par rapport au CA	43.68	43.13	39.62	40.08	43.52	42.18	40.48	40.73

Annexe 7

Les statuts des Jardins de Cocagne

Coopérative des Jardins de Cocagne Statuts 2003 (AG du 29.04.2003)

article 1: Raison sociale, siège

Sous la raison sociale des Jardins de Cocagne, il est formé une coopérative régie par les présents statuts et par le Code suisse des Obligations.

Le siège est situé sur la Commune d'AVUSY, 66 ch. des Plantées, 1285 ATHENAZ/SEZEGNIN.

L'adresse postale est: Case postale 245, 1233 BERNEX

article 2: But

La coopérative a pour but d'approvisionner ses membres en produits alimentaires biologiques, fournis essentiellement par le maraîchage des terrains exploités par elle-même et / ou par la société simple "LES PRODUCTEURS DES JARDINS DE COCAGNE" (art 23).

Elle fournit à ses membres des légumes en fonction de sa production, et le cas échéant, par la production de la société simple "LES PRODUCTEURS DES JARDINS DE COCAGNE".

article 3 : Acquisition de la qualité de coopérateur-trice

Seules des personnes physiques peuvent devenir membres.

Celui-celle qui désire acquérir la qualité de coopérateur-trice doit présenter une déclaration écrite, en précisant qu'il-elle a pris connaissance des statuts et qu'il-elle s'engage à acquérir une part sociale et une part-légumes (art. 10).

A qualité de coopérateur-trice celui -celle qui a acquis une part sociale à son admission.

L'administration peut refuser une candidature.

article 4 : Capital et parts sociales

Le capital de la coopérative est constitué du montant total des parts sociales.

Le montant d'une part sociale est de 50.- CHF.

Le nombre de parts sociales est illimité.

Chaque coopérateur-trice doit acquérir une part sociale au moins.

Il peut en acquérir plus, sans que cela lui procure un avantage.

Chaque coopérateur-trice est vivement encouragé-e à acquérir au moins 5 parts sociales durant les 5 premières années de son sociétariat.

article 5 : Transfert de la qualité d'associé-e

Chaque coopérateur-trice a la faculté de céder ses parts sociales à un tiers; le-a cessionnaire a l'obligation de solliciter son admission par écrit auprès de l'administration. Les droits et obligations de l'ancien membre passent au / à la cessionnaire dès son admission par l'administration.

article 6 : Démission, décès

Chaque coopérateur-trice peut démissionner de la coopérative, mais seulement à la fin d'un exercice annuel et moyennant un préavis d'au moins un mois, ou en cours d'exercice en présentant la candidature d'un-e remplaçant-e. La qualité de coopérateur-trice s'éteint par le décès ; elle ne passe pas aux héritiers.

article 7 : Exclusion

L'administration peut proposer à l'assemblée générale l'exclusion d'un-e coopérateur-trice.

Le-a membre exclu-e a 30 jours pour faire recours à l'assemblée générale par une déclaration adressé par lettre-signature LSI (anc. recommandé) à l'administration.

L'assemblée générale doit entendre le-a membre exclu-e.

Le recours n'a pas d'effet suspensif.

L'exclusion est notifiée par lettre-signature LSI.

article 8 : Responsabilité des coopérateurs-trices

Les coopérateurs-trices n'encourent aucune responsabilité personnelle. Seule la fortune sociale répond des engagements de la coopérative.

article 9 : Droit des coopérateurs-trices

Chaque coopérateur-trice a droit à un cornet hebdomadaire de légumes biologiques pendant la période de production.

article 10: Obligations des coopérateurs-trices / "part-légumes"

Chaque coopérateur-trice est tenu-e de verser une somme annuelle ("part-légumes") dont le montant est fixé par l'assemblée générale, qui donne droit à une part de légumes et couvre les frais d'exploitation.

Chaque coopérateur-trice doit participer aux activités de production durant des demi-journées dont le nombre minimum est fixé par l'assemblée générale.

Le coopérateur-trice qui ne peut effectuer une ou des demi-journée-s doit payer par demi-journée non faite un montant fixé par l'assemblée générale.

10 bis: Déchéance des droits de coopérateur-trice

Le-a coopérateur-trice qui ne paie pas sa part-légume est sommé-e par courrier LSI (anc. recommandé) de s'acquitter du montant dans les 30 jours. Il/elle est informé-e de ce qu'il/elle ne recevra pas de légumes jusqu'à réception de son paiement.

Si le paiement n'est point effectué dans le délai, le-a coopérateur-trice est sommé-e une deuxième fois par courrier recommandé lui impartissant un nouveau délai de 30 jours pour s'acquitter du paiement, sous peine d'être déclaré-e déchu de ses droits aux légumes.

A l'issue du deuxième délai, si le paiement n'a pas été effectué, le-a coopérateur-trice est déclaré-e déchu-e des ses droits aux légumes. Il-elle n'est cependant pas exonéré-e des obligations exigibles.

L'administration peut renoncer à déchoir de ses droits aux légumes le-a coopérateur-trice qui a fait valoir de justes motifs au non-paiement dans le délai mentionné au deuxième alinéa du présent article. La livraison de légumes reste cependant suspendue.

En cas de paiement, la livraison des légumes est immédiatement et sans autre reprise.

La même procédure s'applique à la (au) coopérateur-trice qui ne paie pas les demi-journées (art. 10 al. 3).

article 11: Organes de la coopérative

Les organes de la coopérative sont :

- l'assemblée générale
- l'administration.

article 12: Pouvoirs de l'assemblée générale ordinaire

L'assemblée générale ordinaire a lieu une fois par année.

Elle a compétence pour les affaires suivantes :

- 1- adoption et modifications des statuts
 - 2- approbation du rapport de l'administration
 - 3- nomination des membres de l'administration et des contrôleurs-euses
 - 4- approbation du compte d'exploitation et du bilan
 - 5- décharge aux administrateurs-trices
 - 6- toute décision nécessitant des dépenses supérieures à 15% du chiffre d'affaire de l'année précédente.
- En outre, les statuts peuvent prévoir d'autres compétences.

article 13: Quorum

L'assemblée générale prend ses décisions et procède aux élections à la majorité absolue des coopérateurs-trices présents-tes.

La majorité des deux tiers des voix des coopérateurs-trices est nécessaire pour la dissolution et la fusion de la coopérative, de même que pour la révision des statuts.

Dans le cas où le quorum n'est pas atteint, une deuxième assemblée générale est convoquée. Les décisions sont alors prises à la majorité des deux tiers des membres présents.

article 14: Assemblée extraordinaire

L'administration peut convoquer les membres en assemblée générale extraordinaire.

Elle doit le faire si le dixième au moins des coopérateurs-trices le demande.

La convocation à l'assemblée générale extraordinaire a lieu selon les règles applicables à assemblée générale ordinaire.

article 15: Droit de vote

Chaque coopérateur-trice a droit à une voix à l'assemblée générale.

Le droit de vote peut être exercé en assemblée générale par l'intermédiaire d'un-e autre coopérateur-trice, muni-e d'une procuration.

Aucun membre ne peut représenter plus d'un-e coopérateur-trice.

article 16: Décharge

L'administration ne peut pas voter sa propre décharge.

article 17: Convocation, ordre du jour

La convocation à l'assemblée générale est adressée aux coopérateurs-trices au moins 10 jours avant la tenue de ladite assemblée; elle doit mentionner l'ordre du jour, le rapport du- de la contrôleur-euse et, dans le cas de révision des statuts, la teneur de la modification.

article 18: Administration

L'administration se compose de 5 coopérateurs-trices au moins, en majorité non-jardiniers-ères; ils-elles sont élu-e-s par l'assemblée générale pour deux ans et sont rééligibles.

L'administration engage les jardiniers-ères titulaires (article 20).

Les décisions se prennent par consensus. En cas de désaccord, elles sont prises impérativement à la majorité des membres présents à la séance suivante.

article 19: Représentation / signature

L'administration désigne parmi ses membres les 3 personnes autorisées à représenter la coopérative par leur signature.

La coopérative est engagée par la signature de deux des membres autorisés à signer (signature collective à deux).

Chaque jardinier-ère titulaire a d'office une procuration jusqu'à concurrence d'un montant de 10% du chiffre

d'affaire de l'année précédente.

article 20: Jardiniers-ères titulaires et temporaires

Les droits et obligations des jardiniers-ères titulaires sont définis dans un cahier des charges.

Les jardiniers-ères titulaires ont le pouvoir d'engager des auxiliaires. Ils-elles en informent l'administration.

Ils-elles sont responsables du travail des temporaires.

Les jardiniers-ères titulaires établissent un plan de culture pour l'année en fonction du nombre de coopérateurs-trices et des parts choisies.

Ils-elles font un rapport régulier de leurs activités à l'administration.

article 21 : Organes de contrôle

La coopérative doit soumettre la gestion et le bilan à la vérification d'un organe de contrôle.

L'assemblée générale élit pour un an un-e contrôleur-euse au moins, qui n'est pas nécessairement coopérateur-trice.

Le-a contrôleur-euse ne peut pas être membre de l'administration.

Le-a contrôleur-euse soumet à l'assemblée générale un rapport écrit avec des propositions.

article 22 : Association Jardins de Cocagne Solidarité Nord et Sud

La coopérative "Les jardins de Cocagne " verse 1% de la valeur de sa production annuelle à l'association "Les jardins de Cocagne Solidarité Nord et Sud ".

Les membres de la coopérative sont automatiquement membres de l'association.

article 23 : "Les Producteurs des jardins de Cocagne"

En vue de la fourniture aux coopérateurs-trices des produits alimentaires biologiques, la Coopérative peut s'associer pour le maraîchage à la société simple "LES PRODUCTEURS DES JARDINS DE COCAGNE".

En ce cas, les liens contractuels sont exclusifs.

article 24: Dissolution

La Coopérative est dissoute :

- en conformité avec les statuts
- par une décision de l'assemblée générale
- par l'ouverture de la faillite
- pour les autres motifs prévus par la loi.

article 25 : Liquidation

La liquidation de la société s'opère, sous réserve des dispositions qui suivent, en conformité des règles adoptées pour la société anonyme.

article 26 : Excédent

L'assemblée générale décide de l'affectation des éventuels excédents.

article 27 : Publications et communications

Les publications ont lieu dans la Feuille d'avis officielle du canton de Genève (FAO) pour autant que la loi ne requiert pas la Feuille officielle suisse du commerce (FOSC).

Les communications internes de la Coopérative ont principalement lieu par ses bulletins, paraissant environ 10 fois par an, et fournis avec les cornets de légumes, et le cas échéant, par courrier.

Michèle GOEPFERT (présidente)

Annexe 8

Questionnaire portant sur la qualité du fonctionnement interne des Jardins de Cocagne

**Cette enquête est réalisée dans le cadre de l'obtention du Bachelor en
Économie d'entreprise à l'Haute Ecole de Gestion de Genève**

La confidentialité et l'anonymat des données sont garantis

Réunions et prise de décision

2. Pendant les réunions des jardiniers, pouvez-vous exprimer votre point de vue?

OUI

NON

3. Si vous n'êtes pas jardinier, participez-vous à leurs réunions ?

NON

SI OUI, pouvez-vous exprimer votre point de vue ?

.....
.....

4. Êtes-vous encouragé à exprimer votre opinion sur des sujets vous concernant ?

Si OUI, est-elle considérée ? OUI NON

NON

5. Jugez-vous le processus de prise de décision efficace ?

OUI

Si NON, quelle amélioration proposeriez-vous ?

.....
.....

6. Êtes-vous en accord avec les décisions prises dans la coopérative (hors l'assemblée générale) ?

TOUJOURS

SOUVENT

PARFOIS

JAMAIS

PAS D'AVIS

Connaissances et transmission internes

7. Avez-vous la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences à l'intérieur ou à l'extérieur de la coopérative?

.....
.....

8. Êtes-vous satisfait de la progression de votre travail dans la coopérative ?

Si OUI, est-ce dû aux nouvelles compétences acquises ? OUI NON

NON

9. Êtes-vous satisfait des processus de transmission de compétences et de l'expérience dans la coopérative ?

.....
.....

Motivation

10. L'environnement professionnel est-il motivant ?

Si OUI, pour quelles raisons ?

.....
.....

Si NON, pour quelles raisons ?

.....
.....

11. Vos collègues vous encouragent-ils à donner le meilleur de vous ?

Si OUI, comment ?

.....
.....

NON

12. L'organisation du travail est-elle parfois remise en cause pour améliorer les conditions de travail ?

Si OUI, comment ?

.....

NON

Formation

13. Est-ce que la coopérative vous encourage à suivre des formations continues ?

.....

.....

Communication

14. Est-ce que la communication entre les différentes équipes est efficace ?

OUI

Si NON, pourquoi ?2

.....

.....

15. Comment jugez-vous la collaboration entre les différentes équipes de la coopérative ?
(Jardins-Marché-Administration)

.....

.....

Transparence

16. Avez-vous accès à toutes les informations nécessaires que vous souhaitez avoir à disposition dans la coopérative ?

OUI

Si NON, pour quelles raisons ?

.....

.....

Cohérence avec la vision et la mission

17. Pensez-vous que les valeurs de la coopérative sont respectées au quotidien dans votre travail ?

- OUI
- Si NON, pour quelles raisons ?

.....

.....

18. Pensez-vous que les salariés et le comité d'administration aient un but en commun ?

- OUI
- Si NON, pour quelles raisons ?

.....

.....

Encadrement des nouveaux collaborateurs et stagiaires

19. Lorsque vous avez commencé à travailler aux Jardins de Cocagne, étiez-vous suffisamment encadré ?

.....

.....

20. Lorsque vous avez commencé à travailler aux Jardins de Cocagne, avez-vous été accompagné par une personne responsable de votre encadrement ?

- OUI, 1 personne => *passez à la question 21*
- OUI, 2 ou plusieurs personnes
- NON, => *passez à la question 21*

21. L'encadrement était-il bien coordonné entre ces personnes ?

.....

.....

22. Lorsque vous avez commencé à travailler aux Jardins de Cocagne, avez-vous reçu des instructions de :

- 1 personne
- 2 personnes
- 3 ou plus

23. Avez-vous reçu des instructions contradictoires ? *Citez des exemples*

.....

.....

Profil

24. Statut

- Salarié
- Membre de l'administration
- Extra
- Stagiaires
- Bénévole

25. Travaillez-vous à :

- Plein-temps
- Temps partiel; taux d'occupation : %

26. Fonction :

- Jardinier/ère
- Vente au marché
- Administration
- Relations publiques (avec gouvernement, associations, partenaires, etc.)
- Autres :

27. Formation :

- École obligatoire
- École post-obligatoire (École de commerce, maturité fédérale)
- Formation professionnelle supérieure
- HES Haute école spécialisée
- Apprentissage
- Université – École polytechnique

28. Depuis combien d'année offrez-vous vos services aux Jardins de Cocagne ?

.....

29. Âge :

Annexe 9

Résultats de l'enquête

Réunions

1 Pendant les réunions des jardiniers, pouvez-vous exprimer votre point de vue?	Oui	9	14
	Non	5	
2 Si vous n'êtes pas jardinier, participez-vous à leurs réunions ?	Oui	1	5
	Non	4	
je ne participe pas je ne participe pas encore je n'y vais pas			
2.1 Si OUI, pouvez-vous exprimer votre point de vue ?	Oui	1	
	Non		
oui, je peux m'exprimer			
3 Êtes-vous encouragé à exprimer votre opinion sur des sujets vous concernant ?	Oui	14	14
	Non		
3.1 Si OUI, est-elle considérée?	Oui	13	14
	Non	1	
Des fois oui des fois non, ça dépend de la pertinence			

Prise de décision

4 Jugez-vous les processus de prise de décision efficaces?	Oui	12	14
	Non		
	Pas d'avis	2	
<p>Je n'ai pas d'avis Les décisions sont prises à la majorité, ou à l'unanimité Je découvre le processus Au sein de notre équipe c'est moins institutionnel, donc je ne sais pas dire si c'est efficace, mais dans les jardins en général, oui</p>			

4.1 Si NON, quelle amélioration proposeriez-vous ?

5 Etes-vous en accord avec les décisions prises dans la coopérative (hors l'assemblée générale) ?	Toujours	2	14
	Souvent	8	
	Parfois	3	
	Jamais		
	Pas d'avis	1	
<p>Je ne participe pas à la prise de décisions Il y a un manque de personnel, parfois c'est difficile à bien surveiller les coopérateurs en plus quand ils amènent leurs enfants, ils ne les surveillent pas, ça pose un problème Oui globalement L'éthique du jardin</p>			

Connaissances et transmission internes

6 Avez-vous la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences à l'intérieur ou à l'extérieur de la coopérative?	Oui	14
	Non	

14

Oui, je suis parfois des formations

Oui, je pourrais

Oui, j'ai souvent la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences, quand les autres employés me montrent comment planter d'autres semences

Oui, j'apprends au fur et à mesure

Oui, j'apprends de nouvelles choses sur les anciennes variétés

Oui, je pose des questions toute la journée

Oui, dans une coopérative comme ça il y a beaucoup à apprendre, par motivation personnelle

Oui, en discutant en observant, ce sont des boulots répétitifs aux Jardins

Oui, je vais l'autoformation

Oui tous les jours

Oui, des formations sur vulgarisation agricole et réunions de l'institution sur l'agriculture bio, la coopérative donne la possibilité d'aménager le temps de travail

Oui, j'apprends tout les jours

Oui par des débats

7 Êtes-vous satisfait de la progression de votre travail dans la coopérative ?	Oui	13
	Non	1

14

Mon travail est assez répétitif et défini, il n'y a pas de réelle progression ou de possibilité de progresser

J'étais vite intégré, je me sentais à l'aise depuis le début

C'est difficile à dire

7.1 Si OUI, est-ce dû aux nouvelles compétences acquises ?	Oui	7
	Non	4
	Autres	3

14

Oui et non, c'est difficile à dire en tout cas certaines compétences sont liées au travail

C'est dû aux personnes

C'est plutôt lié à toute l'équipe et à l'échange avec les coopérateurs

Oui mais pas seulement

8 Etes-vous satisfait des processus de transmission de compétences et de l'expérience dans la coopérative ?	Oui	11
	Non	3

14

Un peu faire mieux, je sais qu'il faudrait faire des réunions plus régulières

Il n'y a que très peu de transmission et elle se passe uniquement entre les jardiniers fixe, c'est aussi eux qui prennent les décisions

Oui, c'est spontané en montrant et en faisant

Oui, à chaque fois que je pose une question on prend le temps à me répondre

Oui, si on pose des questions

Oui je suis satisfaite

Oui, maintenant c'est moi qui transmet de l'expérience

Oui, il y a de l'échange

Oui, il y a un bon échange

Oui, j'apprends beaucoup des personnes qui m'entourent, de l'équipe

Je ne sais pas, le savoir faire administratif est monopolisé par Claude

En ce qui concerne les compétences pratiques oui, pour le fonctionnement des Jardins un peu moins, il faut beaucoup pour que tout tourne

Motivation

9 L'environnement professionnel est-il motivant ?	Oui	13
	Non	1
9.1 Si OUI, pour quelles raisons ?		14
Je suis motivé par le projet et par l'équipe qui m'entoure et aussi par l'échange avec les coopérateurs		
C'est un lieu important d'un point de vue politique et économique, c'est un principe de vie		
Le rythme de travail est attractif, bonne conditions financières, rotation/ changement d'activité et de personnes		
On mange bien, heures de travail flexibles, bonne ambiance, le fait de voir les coopérateurs ça me motive		
Oui, quand il fait beau et les gens sont motivé, et Non, quand il fait moche et les gens sont moux		
Il y a des collègues motivants		
J'aime être dehors, les gens de l'équipe sont sympa		
Il y pleines différences, différentes activités, l'échange humain avec les coopérateurs		
La nature et le cadre de travail		
Oui, il y a un bon esprit, beaucoup de souplesse par rapport aux heures de travail, responsabilités partagées, il est facile de prendre des responsabilités		
Oui, travailler à la campagne est motivant		
Grande liberté de manœuvre, possibilité d'être créatif		
Travail gratifiant, équipe sympa et soutenante		
9.2 Si NON, pour quelles raisons ?		
Parfois le chef nous met beaucoup de pression, le manque de personnel fait que nous sommes parfois débordé		
10 Vos collègues vous encouragent-ils à donner le meilleur de vous ?	Oui	12
	Non	
10 Si OUI, comment?	Neutre	2
Nous avons envie de faire bien		
Je suis neutre, je me débrouille, je ne fais pas vraiment partie de l'équipe		
Ils m'ont laissé beaucoup d'autonomie depuis le début		
Ils m'encouragent dans le sens que ils ne sont pas derrier moi en train de me surveiller, je fais mon mieux		
Je donne le meilleur de moi, quand j'ai des nouvelles idées elles sont acceptées		
Ils sont gentils		
On travaille ensemble, on partage les tâches, mode de fonctionnement		
Bonne ambiance		
Oui, nous sommes libres		
Ce sont des gens très respectueux et à l'écoute		
Sorte de dynamique d'équipe, responsable il y a de l'investissement personnel, pas de recul on travaille à son compte, c'est notre coopérative		
On donne ce qu'on peut et comment on se sent, il n'y a pas de pression du côté de mes collègues		
Reconnaissance		

11 L'organisation du travail est-elle parfois remise en cause pour améliorer les conditions de travail ?	Oui	10
	Non	4
		14

Les conditions de travail sont déjà assez bonnes en comparaison avec d'autres exploitations

On essaie de fonctionner de manière horizontale, la répartition de travail est parfois difficile, ce n'est pas évident d'avoir la même implication des stagiaires ue quelques semaines ou mois

11.1 Si OUI, comment?

Il y a des discussions , reorganisation des responsabilités et ajustements

On est libre de partir un peu plus tôt si on le souhaite, la flexibilité des heures de travail permettent ceci

Parfois, mais les sujets importants sont toujours discuté entre les mêmes personnes

Par des discussions

Par des discussions internes

Je pense il y a des discussions entre jardiniers

Oui, discussion annuelle sur le fonctionnement, il y a un bilan technique et un bilan de fonctionnement sur chaque terrain

Elle est constamment remise en question

Rediscussion sur l'horaire, temps de travail

Lors des discussions internes

Formation continue

12 Est-ce que la coopérative vous encourage à suivre des formations continues ?	Oui	5
	Non	8
	Pas besoin	1
		14

Non, ça vient de moi

Je n'ai pas besoin de suivre des formations continues

Oui, formation lié aux semences

Pas particulièrement mais, ça serait possible

Non pas concrètement

Non, pas tellement/ pas directement

Non, mais elle me le permet de faire et les paiera probablement

Un petit peu

Je pense que oui

C'est difficile de trouver des informations sur l'évolution du secteur agricole

Oui, mais elle ne les paie pas

Oui, régulièrement

Non

Non

Communication

13 Est-ce que la communication entre les différentes équipes est efficace ?	Oui	9
	Non	5

Oui, mais réunions plus fréquentes nécessaires 14

Oui

Oui, mais la communication semble fermé quand on vient de l'extérieur

Comme l'autre équipe travaille à Carouge, nous avons un problème lié à l'espace, on arrive pas à tout se dire

Oui, sauf la distance spatiale entre les terrains peut parfois poser un problème

Oui je pense

Oui elle est assez efficace, mais elle pourrait être meilleure

Oui mais soici continuel de passer l'info, car on ne se voit pas toujours

13.1 Si NON, pourquoi?

Il manque de communicaiton entre les deux équipes de jardiniers, parce que l'équipe de Carouge est parfois en manque de personnel et en conséquent souvent débordé de travail

Elle est plus ou moins efficace, mais une amélioration serait plus de communication

C'est difficile à dire, je n'ai pas de lien direct avec l'autre équipe

Parfois oui, parfois non, il faudrait se voir plus souvent

Elle n'est pas tout le temps efficace, on se voit pas assez entre les deux équipes des jardins

Comment jugez-vous la collaboration entre les différentes équipes de la coopérative ?

14 (Jardins-Marché-Administration)

Bonne

Ca fonctionne dans l'ensemble

Bonne collaboration

Ce n'est pas mon rôle de collaborer avec eux, je ne sais pas

Oui il doit y avoir une entente

J'essaie de ne pas trop juger

Oui elle est bonne

Oui bonne, mais ça dépend des saisons, en printemps et automne meilleure qu'en été

Oui, c'est bien

Ca marche bien. Il y a des fortes personnalités et de l'initiative au sein de la coopérative, il faut gérer ça aussi.

En temps normal elle est bonne, mais parfois nous avons du mal à communiquer, il est difficile d'avoir de l'aide en situation de surcharge

Il y a une bonne collaboration

Bonne, mais il faut toujours avoir le souci de la communication

En règle générale bonne

Transparence

15	Avez-vous accès à toutes les informations nécessaires que vous souhaitez avoir à disposition dans la coopérative ?	Oui	12
		Non	2
			14

Oui, pour autant que je demande
Je découvre de petit à petit, il y a un bon accès

15 Si NON, pour quelles raisons?

Des fois oui, des fois non, quand je ne pose pas de questions je n'ai pas d'information, à cela il se rajoute que le patron n'est parfois pas disponible
Tout l'aspect comptable nous échappe un peu, évaluation de la rentabilité n'est pas évidente, productivité économique n'est que difficilement mesurable,
Comptabilité centralisée, ce n'est pas très transparent; Sauf productivité niveau comptable, analyse financière et bilan économique de chaque terrain
L'importance de ces indicateurs est encore négligée

Cohérence

16	Pensez-vous que les valeurs de la coopérative sont respectées au quotidien dans votre travail ?	Oui	11
		Non	3
			14

Oui elles sont plus ou moins respectées
Oui, dans la mesure du possible, c'est un autre cadre que dans la grande distribution

16.1 Si NON, pour quelles raisons?

Ca a évolué dans le temps
Manque de respect, quand les salariés ne sont pas respectés sentiment d'exclusion
Ce n'est pas tout le temps le cas, il y a la théorie et la pratique

17	Pensez-vous que les salariés et le comité d'administration aient un but en commun ?	Oui	12
		Non	1
		Je ne sais pas	1
			14

Oui, mais c'est difficile de savoir

17.1 Si NON, pour quelles raisons?

Il faudra une aide, une secrétaire qui prend en charge une partie du côté administratif
Je ne sais pas vraiment

Encadrement

18	Lorsque vous avez commencé à travailler aux Jardins de Cocagne, étiez-vous suffisamment encadré ?	Oui	14
		Non	0
	Oui j'étais bien encadré		14
	Oui, c'était très bien		
	Oui		
	Oui suffisamment mais pas beaucoup		
	Oui, mais j'étais obligé de poser moi les questions, on m'expliquait pas tout. Les stagiaires sont parfois mal encadré,		
	Il y des personnes qui auraient besoin de plus d'encadrement, faute de temps on ne les encadre pas assez		
	Oui j'étais bien encadré		
	J'étais bien encadré, on me laissait place à beaucoup d'initiative personnelle		
	Oui, j'étais suffisamment encadré		
	Oui		
	Oui, j'étais très bien encadré		
	Oui		
	La première fois, sur le terrain de Sézegin je n'étais pas assez encadré, la 2ème fois à Landecy oui c'était bien		
	Oui		
19	Lorsque vous avez commencé à travailler aux Jardins de Cocagne, avez-vous été accordé une personne responsable pour votre encadrement ?	Oui, 1 personne	5
		Oui, 2 ou plusieurs personnes	3
		Non	6
	Oui, c'est le grand chef		14
20	L'encadrement était-il bien coordonné entre ces personnes ?	Oui	3
		Non	0
	Je n'avais pas de personne derrière moi, mon encadrement n'était pas discuté. En général, il n'y a pas de discussion sur l'encadrement		
	Les personnes m'ont encouragé à l'autonomie		
21	Lorsque vous avez commencé à travailler aux Jardins de Cocagne, avez-vous reçu des instructions de :	1 personne	4
		2 personnes	2
		3 ou plus	8
	De tout le monde		14
	11 Nous étions que deux sur le terrain à travailler		
22	Avez-vous reçu des instructions contradictoires ?	Oui	3
		Non	11
	Non, j'ai dû faire ma place		14
	Non		
	Oui, c'était par rapport aux différentes méthodes de travail		
	Oui, mais jamais rien de grave		
	Oui, par rapport aux travail		
	Non, généralement pas		
	Oui, pour des détails concernant les tâches, c'est normal que ça se produit quand il y a plusieurs personnes responsables du travail		
	Oui, selon les différentes manières de travailler		
	Non		
	Non pas contradictoires mais d'autres façons de faire		
	Non		
	NON		

Annexe 10

Questionnaire concernant le recrutement

1. Avant de rencontrer le/la candidat/e, définissez-vous les qualifications et compétences requises pour le poste?
2. Avant de rencontrer le/la candidat/e, leur transmettez-vous les attentes de la coopérative ?
3. Avant de rencontrer le/la candidat/e, définissez-vous les motivations (aimer travailler en équipe, attente salariale, etc.) à avoir ?

Si NON, interrogez-vous la/le candidat/e sur ses motivations à travailler dans la coopérative ?
4. Avez-vous des critères de sélection prédéfinis pour chaque poste de travail?
5. Il y a-t-il différents statuts ou des perspectives de progression?
6. Informez-vous le/la candidat/e sur les perspectives de progression durant l'entretien?
7. Est-il possible de changer de statut dans la coopérative ?

Si NON, informez-vous les postulants qu'il n'est pas possible
8. En général, est-ce que 1 entretien suffit ?
9. Est-ce que les attentes du candidat/e sont-discutées ?

Si OUI, sont-elles prises en considération ?

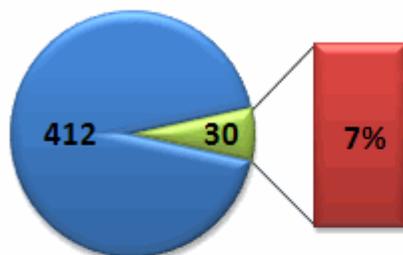
Annexe 11

Evolution du nombre de coopérateurs

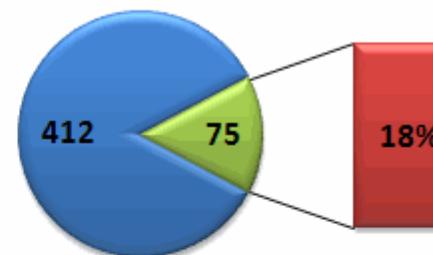
Evolution du nombre des coopérateurs

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre des coopérateurs en début d'année	380	380			412		412		421	424
Nombre de personnes sur la liste d'attente					30		75		64	89
En % de personnes sur la liste d'attente					7		18		15	21
Nombre de démissions pendant l'année précédente							54		31	33
En % démissions par rapport au nombre de coopérateurs							13		7	8

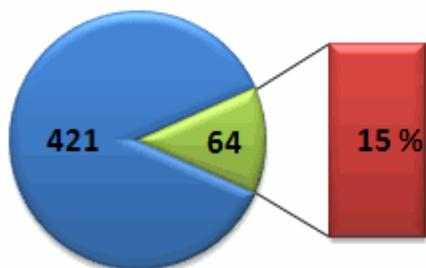
Proportion de personnes sur la liste d'attente 2004



Proportion de personnes sur la liste d'attente en 2006



Proportion de personnes sur la liste d'attente en 2008



Proportion de personnes sur la liste d'attente 2009

