

**Construire des modèles d'affaires pour la justice  
alimentaire :**

**Le cas d'organisations solidaires favorisant l'accès des  
populations précaires à une alimentation de qualité<sup>1</sup>**

**Lanciano, Emilie**

**Univ Lyon, UJM-Saint-Etienne, COACTIS, EA 4161, F-42023, SAINT ETIENNE**

[emilie.lanciano@univ-st-etienne.fr](mailto:emilie.lanciano@univ-st-etienne.fr)

**Lapoutte, Alexandrine**

**Univ Lyon, Univ. Lumière Lyon 2, COACTIS, EA 4161, F-69007, LYON**

[alexandrine.lapoutte@univ-lyon2.fr](mailto:alexandrine.lapoutte@univ-lyon2.fr)

**Saleilles, Séverine**

**Univ Lyon, , UCBL, LSAF, EA 2429, F-69007, LYON**

[severine.saleilles@univ-lyon1.fr](mailto:severine.saleilles@univ-lyon1.fr)

**Résumé :**

---

Les questions de l'accès à l'alimentation de qualité pour tous et de justice alimentaire constituent un impératif d'action publique, politique et académique. Elles suscitent une attention croissante notamment de la part d'organisations – entreprises et associations – qui entendent prendre en charge cette question. Le concept de justice alimentaire tend ainsi à se diffuser aussi bien dans les sphères militantes et citoyennes que dans les sphères académiques. Pour autant, peu d'études sont consacrées à la façon dont des initiatives de ce type conçoivent leurs actions au quotidien et parviennent à concevoir des modèles d'affaires pérennes. L'objectif de notre contribution est justement d'explorer comment des entreprises sociales se saisissent de ce concept de justice alimentaire à travers leurs pratiques et leurs modèles d'affaires.

---

<sup>1</sup> Ce travail a reçu le soutien du programme PSDR « Pour et Sur le Développement Régional » dans le cadre du projet FRUGAL.

Nous remercions Antoine Meunier pour le travail de collecte des données dans le cadre de son stage de fin d'étude en Master ESS à l'Université Lumière Lyon 2.

Une première version de cette communication a été présentée oralement le 16 novembre 2016 lors du séminaire du Département. of Agriculture, Food and Environment (DISAAA-a) de l'Université de Pisa (Italie). Nous remercions Adanella Rossi, Gianluca Brunori, Francesca Galli, Sabrina Arcuri et Paolo Prosperi pour leurs précieux conseils.

Nous présentons le concept de justice alimentaire et montrons, à travers sa mise en pratique dans des organisations, comment ces dernières résolvent les contradictions des logiques économiques et sociales qu'elles doivent affronter. A partir d'une enquête qualitative menée dans la métropole lyonnaise et en nous appuyant sur la typologie fournie par Santos, Pache, Birkholz (2015), nous proposons finalement un modèle d'analyse pour saisir la diversité des pratiques et des modèles d'affaires pour favoriser la justice alimentaire.

**Mots-clés :** modèles d'affaires, pratiques, justice alimentaire, accessibilité, sécurité alimentaire, inégalités

---

# **Construire des modèles d'affaires pour la justice alimentaire :**

## **Le cas d'organisations solidaires favorisant l'accès des populations précaires à une alimentation de qualité**

### **INTRODUCTION**

Pour la FAO, la sécurité alimentaire existe « *lorsque tous les êtres humains ont à tout moment un accès physique et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive, leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques et leurs préférences alimentaires pour mener une vie saine et active* » (FAO, 1996). Or, 12,2% des adultes en France vivraient dans un foyer où ces conditions ne sont pas réunies, autrement dit en situation d'insécurité alimentaire (Bocquier et al., 2015). Loin de ne concerner que les Pays du Sud en développement, l'accès à l'alimentation de qualité constitue donc une problématique cruciale des sociétés européennes qui a conduit dans le champ de certains acteurs mais aussi dans le champ académique à une remise en cause du système de l'aide alimentaire et au développement de démarches alternatives se réclamant d'une justice alimentaire.

En France, l'insécurité alimentaire est essentiellement prise en charge par les pouvoirs publics au travers de dispositifs nationaux de sensibilisation, mais surtout par le système de l'aide alimentaire porté par des organisations associatives et caritatives, parfois de taille importante (Banque alimentaire, Restos du cœur, etc.). S'il permet de répondre à des situations d'urgence en mettant à l'abri de la faim, le système de l'aide alimentaire ne favoriserait pas l'implication des personnes en situation de pauvreté et la réciprocité et n'agirait pas sur leur insertion dans la société. De même, l'impératif de pourvoir rapidement et en nombre aux besoins alimentaires conduit souvent à négliger la qualité et la provenance des denrées. En somme, l'aide alimentaire ne permettrait pas de toucher aux causes réelles et profondes de l'insécurité alimentaire des populations. Pire, elle conduirait finalement à entretenir le phénomène de l'insécurité alimentaire, sans aborder ni prendre en charge les causes (Artis et al. 2014, Paturol et Carimentrand, 2016, Darrot et Noël, 2016). Ainsi, les critiques sur les fondements et les

modalités du système de l'aide alimentaire ont progressivement débouché d'abord dans les pays anglo-saxons et aujourd'hui en Europe et en France sur une nouvelle conception de l'action en termes de justice alimentaire. A la croisée des discours sur le droit à l'alimentation, sur les objectifs de durabilité appliqués aux systèmes alimentaires, et sur les risques d'insécurité alimentaire dans des situations de pauvreté et de précarité (Le Gall, Hochedez, 2015), le concept de justice alimentaire cherche précisément à assurer « *un partage équitable des bénéfices et des risques concernant les lieux, les produits et la façon dont la nourriture est produite et transformée, transportée et distribuée, et accessible et mangée* » (Gottlieb and Joshi, 2010). Alors que les actions visant l'insécurité alimentaire étaient prises en charge, soit par les pouvoirs publics au travers de politiques de sensibilisation et d'actions génériques de lutte contre la pauvreté, soit par des organisations associatives fondées sur les ressources du bénévolat et du don, le mouvement de la justice alimentaire envisage comme mode de résolution l'action collective autonome qui favorise la participation et l'inclusion des personnes concernées, et propose des tentatives de réorganisation des filières alimentaires. Ainsi, de plus en plus d'initiatives plus ou moins expérimentales se développent pour mettre en œuvre des systèmes alimentaires plus inclusifs et plus solidaires. Elles entendent souvent prolonger les dynamiques créées dans le cadre des systèmes alimentaires alternatifs (Deverre et Lamine, 2010 ; Le Velly, 2017), qui constituent encore des niches restreintes de consommation, vers des objectifs de démocratie, de solidarité alimentaire et d'accès à l'alimentation. De telles initiatives peuvent prendre la forme de paniers solidaires, de jardins communautaires, de groupes d'achats en commun, d'approvisionnement local de dispositifs d'aide alimentaire comme les épiceries sociales et solidaires, etc. Ces initiatives constituent d'authentiques organisations hybrides en ce qu'elles entendent résoudre un problème social en s'appuyant sur des ressources et des modes de fonctionnement hybrides, public, marchand et social (Santos et al., 2015).

Si la critique du système de l'aide alimentaire et le mouvement de la justice alimentaire se diffusent rapidement, les modalités de fonctionnement de ce type d'organisation sont en revanche encore confuses et fragiles. Se pose effectivement une double question concernant d'abord la façon dont les objectifs de justice alimentaire se traduisent en pratiques concrètes dans l'activité de l'organisation, et ensuite la nature des modèles d'affaires qui autorisent et stabilisent le projet de justice alimentaire.

L'objectif de notre contribution est donc d'explorer comment ces organisations se saisissent de la question de la justice alimentaire à travers leur modèle d'affaires. Il s'agit donc

d'envisager comment elles résolvent les contradictions des logiques économiques et sociales qu'elles doivent affronter, mais également comment le concept de justice alimentaire s'incarne dans les pratiques de ces organisations. Nous entendons ainsi répondre à l'appel d'Elmes (2016) pour des travaux en sciences de gestion visant à décrypter comment ces organisations peuvent être plus efficaces afin de servir les objectifs de la justice alimentaire.

La première partie introduit le concept de justice alimentaire et envisage les façons dont il peut s'incarner dans les modèles d'affaires d'organisations. Nous proposons ainsi de mobiliser la typologie de modèles d'affaires d'entreprises hybrides développée par Santos et al. (2015). La deuxième partie présente la méthodologie, le terrain d'analyse exploré et les résultats de l'analyse. Enfin, la dernière partie est une discussion et une proposition de cadre d'analyse pour saisir la diversité des pratiques de justice alimentaire dans les modèles d'affaires.

## **1. CADRAGE THEORIQUE**

Les questions de l'accès à l'alimentation de qualité et de justice alimentaire constituent un impératif d'action publique, politique et académique. Elles suscitent de plus en plus une attention croissante notamment de la part d'organisations – entreprises et associations – qui entendent prendre en charge cette question. Le concept de justice alimentaire tend ainsi à se diffuser aussi bien dans les sphères militantes et citoyennes que dans les sphères académiques. Pour autant, peu d'études sont consacrées à la façon dont des initiatives de ce type conçoivent leurs actions au quotidien et comment elles parviennent à concevoir des modèles économiques pérennes. Nous présentons dans cette partie les concepts de justice alimentaire et de modèles d'affaires hybrides qui constitueront le cadre de notre analyse empirique.

### **1.1. LA JUSTICE ALIMENTAIRE COMME MISSION : ENJEUX ORGANISATIONNELS**

Même s'ils affichent une préoccupation d'égalité d'accès, les systèmes agro-alimentaires alternatifs (Deverre et Lamine, 2010) peinent à le permettre réellement aux personnes les plus pauvres ou les plus vulnérables (Paturel et Carimentrand, 2016). Dans les faits, ces systèmes sont investis principalement par des consommateurs issus de la classe moyenne et bénéficiant d'un fort capital scolaire (Dubuisson-Quellier, 2013), y compris quand ils visent à développer l'accès à une alimentation durable pour tous comme dans les food councils américains (Dupuis et Goodman, 2005). Ainsi, les espaces que les systèmes alimentaires alternatifs

entendent créer ou recréer par rapport au système alimentaire dominant sont eux aussi excluants et créateurs de nouvelles inégalités (Hochedez et Le Gall, 2016).

Pour alerter sur ce risque de système dual (système alternatif et alimentation de qualité pour les riches, système conventionnel et junk-food pour les pauvres) et proposer des solutions, s'est récemment développé un *food justice movement* (Gottlieb et Joshi, 2010). La littérature académique s'est emparée de ce concept de justice alimentaire pour en définir les contours, notamment vis-à-vis des concepts d'accessibilité alimentaire et de sécurité alimentaire (Hochedez et Le Gall, 2016). Ainsi, la justice alimentaire ne concerne pas seulement un problème d'accès à l'alimentation de qualité, mais aussi de capacité de faire entendre sa voix pour pouvoir accéder à cette dernière. Au-delà d'une meilleure disponibilité des ressources, ce sont bien les asymétries de relations et de pouvoir qu'il faut remettre en cause. La notion de justice alimentaire implique aussi d'aller au-delà de celle de sécurité alimentaire (FAO, 1996) puisqu'il s'agit de faire en sorte que l'amélioration de l'accès à cette nourriture se fasse de façon juste. Ainsi, Hochedez et Le Gall (2016) considèrent qu'un système agro-alimentaire juste doit agir à trois niveaux :

- traiter les inégalités d'accès à l'alimentation
- assurer la sécurité alimentaire
- agir sur les racines des inégalités

La mission de justice alimentaire n'est évidemment pas aisée à atteindre tant il est difficile de s'extraire des facteurs structurels (économiques, socioculturels, démographiques, géographiques, etc.) à la racine des inégalités alimentaires. Elle suppose un dépassement du présupposé que les systèmes alimentaires locaux sont nécessairement justes sur le plan social et un engagement dédié à la justice sociale (une priorisation de cet objectif), une créativité dans les modalités d'inclusion des publics vulnérables et une lutte contre des idéologies contraires à cette justice (Allen, 2010). Si la justice alimentaire peut apparaître comme une utopie, elle appelle le développement de mouvements sociaux et l'émergence d'innovations organisationnelles (Elmes, 2016).

Nous proposons d'envisager ces trois dimensions de la justice alimentaire sous l'angle des pratiques organisationnelles afin de construire une grille de lecture des initiatives qui entendent agir en faveur d'une justice alimentaire. (cf. tableau 1).

### **1.1.1. Traiter les inégalités d'accès à l'alimentation**

L'accessibilité alimentaire a fait l'objet de divers travaux, notamment autour de la notion de « food desert » (Walker et al. 2010). Ces travaux soulignent les problèmes d'accessibilité physique dans les quartiers populaires : non seulement les commerces peuvent être éloignés géographiquement (en termes de temps d'accès en transports en commun notamment), mais quand des commerces existent à proximité, ces derniers proposent un choix de produit moins large. Le prix est également un obstacle souvent mis en avant, dans les enquêtes pour comprendre les réticences des consommateurs à s'engager vers une alimentation de qualité (Lionel et al., 2015). Toutefois, un paradoxe est à noter : si la sensibilité aux variations de prix est forte chez les populations défavorisées, leur flexibilité aux substitutions entre produits reste faible. Aussi, Mundler et al. (2013) montrent que malgré des prix tout à fait compétitifs par rapport aux marchés et GMS, les AMAP peinent à s'ouvrir socialement, y compris quand elles optent pour une stratégie de réduction des prix pour les populations les plus défavorisés.

En effet, la question de l'accessibilité n'amène pas qu'un traitement en termes de proximité d'offre et/ou de réduction des prix. Dans le cas de Toronto, Loopstra et Tarasuk (2013) montrent que la très faible participation de ménages de quartiers pauvres à des initiatives telles que les paniers d'aliments sains, cuisines collectives ou jardins communautaires s'explique d'avantage par un manque d'accessibilité (méconnaissance ou éloignement géographique) et de praticité (mal adaptés aux contraintes horaires et intérêts et besoins de ces familles) que pour des raisons financières. Aussi, les travaux qui s'intéressent aux non-acheteurs en circuits courts soulignent qu'un moyen de les toucher serait de développer des formes de vente qui demandent le moins d'efforts possible au consommateur pour se les procurer (Lionel et al., 2015). Les pratiques alimentaires sont en effet marquées par une forte inertie liée à la force du cadre normatif hérité des parents et du milieu social. L'exposition à de nouvelles normes ne suffit pas, il faut que les individus soient disposés à modifier les normes préexistantes. Cette disposition dépendrait de la légitimité que les individus s'accordent dans le choix de leurs propres pratiques et de la légitimité qu'ils accordent aux prescripteurs dont ils adoptent les recommandations (Dubuisson-Quellier et al., 2016). Dès lors, cet objectif d'accessibilité alimentaire peut se traduire dans des actions visant à disposer de réseau de distribution dans les quartiers populaires, à travers des politiques de prix mais également des actions de sensibilisation et de socialisation pour s'adapter à des publics plus éloignés socialement des pratiques alimentaires durables.

De façon concomitante à l'accessibilité alimentaire, la mission de justice alimentaire implique de travailler sur la sécurité alimentaire et la justice sociale.

### **1.1.2. Assurer la sécurité alimentaire**

Si la sécurité alimentaire fait l'objet d'une définition consensuelle depuis le sommet de l'alimentation de 1996, elle ne peut se résumer en une question de quantité de la production et de modalités logistiques d'approvisionnement. Production et consommation alimentaire doivent être associées à la « santé » des personnes, de la planète et de l'économie (Alkon, 2012). Les systèmes alimentaires alternatifs constituent des innovations sociales, capables de susciter l'émergence de nouvelles pratiques dans une perspective de développement durable, susceptibles de remettre en cause des aspects essentiels du système alimentaire dominant comme les échanges à longue distance, l'homogénéisation des produits ou leur détachement des lieux et conditions de production (Deverre et Lamine, 2010).

L'intégration des préoccupations de sécurité alimentaire peut se réaliser quand des organisations de commercialisation associent le volet production, en construisant par exemple des contacts directs et de long terme avec des agriculteurs mais aussi en développant des efforts d'information et en orientant les achats vers des produits aux caractéristiques nutritionnelles de qualité.

### **1.1.3. Agir sur les racines des inégalités**

Enfin, la troisième dimension de la justice alimentaire concerne l'action sur les causes mêmes des inégalités. Des dispositifs d'action publique et des initiatives inclusives visent à traiter les problèmes d'accessibilité alimentaire des populations à faible revenu ; ils sont englobés sous le terme d'aide alimentaire (Banque alimentaire, restaurants du cœur, secours populaire, etc.). Cette partie conventionnelle de l'aide alimentaire fait l'objet justement de critiques car uniquement dans l'assistance, elle ne toucherait finalement pas aux causes des inégalités. L'aide alimentaire dépendrait en effet d'une filière longue et de produits peu durables et ne renforcerait pas l'autonomie des bénéficiaires, allant parfois jusqu'à les priver du choix de leurs aliments (Darrot et Noël, 2016).

Ainsi, Chiffolleau et Paturel (2016) tentent de comprendre comment dépasser une approche caritative et favoriser la participation des personnes précaires. A partir de l'étude de deux cas (un groupement d'achat et une épicerie solidaire), elles montrent que le statut des bénéficiaires évolue. Au-delà de la remise en cause d'un système d'aide alimentaire



stigmatisant, ces innovations sociales transforment le « pauvre » en citoyen compétent, conscient des conséquences d'une nourriture à prix bas pour la profession agricole et le respect de l'environnement. Etudiant un groupe d'achat en banlieue montréalaise, Enriquez et Klein (2014) montrent que celui-ci permet d'obtenir des aliments de qualité et à bon prix mais en même temps de briser l'isolement dans lequel se trouvent les personnes affectées par diverses formes d'exclusion, favorisant l'entraide, l'empowerment, l'amélioration des compétences, etc.

Quelques travaux tentent d'aller au-delà en s'intéressant aux potentialités de l'alimentation durable pour l'insertion économique (via des emplois de qualité ou via l'entrepreneuriat) des habitants des quartiers populaires. Ainsi, Myers et Sbycca (2015) étudient de nouvelles formes d'alliances entre systèmes alimentaires alternatifs et organisations syndicales qui luttent de façon commune pour exiger une plus grande justice alimentaire et justice économique dans le système agroalimentaire conventionnel.

Au terme de cette revue de littérature, le tableau 1 résume les pratiques qu'une organisation peut mettre en place pour accomplir une mission de justice alimentaire, mission scindée en trois gradients (traiter les problèmes d'accessibilité alimentaire, traiter les problèmes d'insécurité alimentaire, agir aux racines des inégalités).

**Tableau 1. Innovations organisationnelles pour la justice alimentaire**

<b>MISSION DE JUSTICE ALIMENTAIRE</b>	<b>NIVEAUX</b>	<b>INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES</b>
Traiter les problèmes d'accessibilité alimentaire	Accessibilité spatiale	Disposer d'un réseau de distribution dans les quartiers populaires
	Accessibilité pratique	S'adapter aux contraintes des populations visées Informer, rendre visible l'offre
	Accessibilité financière	Pratiquer des prix accessibles, des facilités de paiement
	Accessibilité socio-culturelle	S'adapter aux intérêts et besoins des populations visées Toucher les influenceurs et leaders d'opinion Jouer sur les cadres collectifs qui structurent les pratiques de consommation alimentaire (éduquer, sensibiliser)
Traiter les problèmes d'insécurité alimentaire	Alimentation saine pour l'homme	Orienter les achats vers des produits nutritionnellement bons
	Alimentation saine pour la planète	Se fournir auprès d'agriculteurs respectant l'environnement, limiter les déplacements, lutter contre le gaspillage, valoriser les déchets
	Alimentation saine	Engagement de long terme avec les fournisseurs,

	pour l'économie	commerce équitable, ESS
Agir aux racines des inégalités	Insertion sociale	Valoriser les compétences, lutter contre les stigmatisations
	Rupture de l'isolement	Développer le lien social et l'entraide entre consommateurs
	Insertion économique	Créer des emplois de qualité et de l'activité économique dans les quartiers

## 1.2. LA DIVERSITE DES MODELES D'AFFAIRES DES ENTREPRISES HYBRIDES

Si des organisations mettent en œuvre des pratiques de justice alimentaire, ces pratiques doivent entrer en cohérence dans leur modèle de création de valeur. Ainsi, le modèle d'affaires (ou Business Model), est un prisme pertinent pour étudier le fonctionnement des organisations. Il vient démontrer la faisabilité d'un projet et rend compte des choix que l'entreprise fait « *pour générer des revenus, ..., choix qui portent à la fois sur les ressources et les compétences à valoriser ou à développer, sur l'offre ou sur les offres élaborées à partir de la valorisation de ces ressources et compétences, et enfin, sur l'organisation mise en œuvre* » (Demil, Lecocq, 2008, p.115). Dans une acception courante, Osterwalder et Pigneur (2011) dessinent un modèle d'affaires comme les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur. Ainsi, le modèle d'affaires permet de comprendre l'activité d'une organisation à travers la description de son offre de valeur, de sa cible et du type de relation client, de sa structure de coûts et de ressources, de ses principaux partenaires, de ses canaux de distribution. Nous nous référons à une conception davantage substantielle que processuelle du modèle d'affaires. Néanmoins notre conception de la proposition de valeur n'est pas seulement focalisée sur le client mais intègre le bénéficiaire ainsi que l'impact social, ce qui nous situe dans une posture de type « framing » ou idéologique (Desmarteau et Saives, 2016).

Notre objectif est de comprendre comment les organisations solidaires favorisant l'accès des populations précaires à une alimentation de qualité articulent les objectifs de justice alimentaire (qui rejoignent la mission sociale des associations caritatives) avec une mission plus traditionnelle, de génération de valeur économique. L'articulation des missions économique et sociale nécessite un modèle d'affaires capable de créer concomitamment valeur économique et valeur sociale. La littérature identifie les modèles BOP (Seelos et Mair, 2007) et social business (Yunus et al., 2010) comme répondant à ce défi. Si les organisations sans but lucratif créent uniquement de la valeur sociale et les entreprises classiques

uniquement de la valeur économique, l'entreprise sociale (ou social business) poursuit les deux objectifs simultanément, les objectifs économiques et sociaux étant néanmoins de manière inhérente en conflit (Yunus et al., 2010). En étant capable de rembourser les investisseurs via les revenus d'opérations, elle assure sa survie. Santos et al. (2015) proposent une typologie des modèles d'affaires d'entreprises sociales hybrides, c'est à dire qui « *utilisent principalement des moyens commerciaux pour réaliser une mission sociale ou environnementale et adoptent des formes légales différentes selon le contexte réglementaire (associations, coopératives [...])* ». Cette typologie est construite à partir de deux axes. Le premier concerne les modalités de génération de l'impact ou de la valeur sociale : il peut être généré directement par la relation commerciale (« *automatic value spillovers* »), mais il peut, à l'inverse, être produit de façon indirecte, à l'occasion de la relation commerciale, dans le cadre de services associés par exemple (« *contingent value spillovers* »). Le second axe envisage les acteurs concernés par l'activité et précisément la distinction entre clients et bénéficiaires. En effet, le bénéficiaire de la mission sociale peut être un client payeur mais il peut également s'en distinguer, en étant seulement un bénéficiaire, la valeur strictement économique étant alors assurée par des acteurs non bénéficiaires du bien ou du service. Des situations intermédiaires existent : par exemple, le bénéficiaire reste un client mais en ne livrant qu'un paiement modique rendu possible par un subventionnement entre inter-segments ou en exerçant une autre fonction que client (salarié par exemple). Il en découle alors quatre types de modèles, auxquels sont associés des principes de designs organisationnels en termes de structure, gouvernance, ressources humaines et performance (cf. tableau 2).

**Tableau 2. Typologie de modèles d'affaires d'entreprises sociales hybrides (Santos et al., 2015, p. 45)**

		<b>Les clients sont les bénéficiaires</b>	<b>Les clients ne sont pas les bénéficiaires</b>
<b>Impact social direct ou automatique</b>		<i>Market Hybrid</i>	<i>Bridging hybrid</i>
	<i>Exemples</i>	<i>Initiatives BOP pour l'accès à des services de base (énergie, santé)</i>	<i>Modèles économiques intégrant des personnes handicapées</i>
	Structure	Commerciale	Commerciale
	Compétence stratégique	commerciale	Commerciale
	Gouvernance Degré d'inclusion	Pas de bénéficiaires ni de clients dans la gouvernance	Les bénéficiaires sont intégrés dans les décisions

	Risque de dérive de mission	Faible	Intermédiaire
	Stabilité financière	Facile à atteindre	Modérément difficile
<b>Impact social indirect ou contingent</b>		<b><i>Blending hybrid</i></b>	<b><i>Coupling hybrid</i></b>
	Exemples	<i>Microfinance</i>	<i>Entreprise d'insertion</i>
	Structure	Intégrée ou différenciée	Multifonctionnelle (avec différenciation par chaîne de valeur)
	Compétence stratégique	Mixte : commerciale et sociale	Mixte : commerciale et sociale
	Gouvernance, degré d'inclusion	Bureau composé d'experts commerciaux et sociaux	Bénéficiaires intégrés
	Risque de dérive de mission	Intermédiaire	Elevé
	Stabilité financière	Modérément difficile	Difficile à atteindre

Le premier modèle hybride est qualifié de « *Market Hybrids* » ; il consiste à employer des mécanismes commerciaux et marchands à destination de publics à faible capacité de consommation. Le modèle correspond au modèle BOP (Prahalad, 2004, Seelos et Mair, 2007) qui, grâce à des innovations organisationnelles et technologiques, permet d'ouvrir de nouveaux espaces de marché avec des prix faibles à des catégories qui en étaient jusqu'alors exclues. Dans ce modèle, les clients sont donc les bénéficiaires et aucun accompagnement supplémentaire n'est requis pour permettre une amélioration du cadre de vie (impact social direct).

Le deuxième modèle est qualifié de « *Blending Hybrids* », car il associe les dimensions commerciale et sociale plus directement. Comme dans le modèle purement marchand, les clients sont les bénéficiaires, mais des interventions supplémentaires sont nécessaires pour permettre un réel impact social (indirect donc). Il peut s'agir d'organisations œuvrant dans la microfinance, l'éducation, qui organisent des formations pour favoriser l'utilisation efficiente et réelle du bien ou du service fourni. Dans ce cas, les bénéficiaires sont associées à la gouvernance de l'organisation.

Le troisième modèle est celui des « *Bridging Hybrids* ». Il diffère des deux premiers car les bénéficiaires de l'activité ne participent pas au financement de l'activité. L'organisation doit dès lors construire un pont entre le groupe des bénéficiaires et celui des clients financeurs. Par contre, comme le modèle purement marchand, l'objet de la relation commerciale suffit à

atteindre l'objectif social et aucune intervention n'est requise. Les auteurs prennent l'exemple d'une clinique qui propose des opérations de la cataracte à des clients de classe moyenne ou aisée pour dégager une marge et facturer les mêmes opérations à prix modique pour des personnes en difficulté. Ici, les risques de dérive de mission et de concurrence entre les différentes activités est relativement fort; de même, la façon de structurer l'organisation de façon intégrée ou segmentée est cruciale. Pour cela, les bénéficiaires peuvent être intégrés dans la gouvernance de l'organisation.

Enfin, le dernier modèle est le plus difficile à organiser et pérenniser. Qualifié de « *Coupling Hybrids* », ils associent des clients financeurs et des bénéficiaires qui sont accompagnés par des services spécifiques. Cela peut correspondre au modèle des entreprises d'insertion par l'activité économique en France qui offre à la fois un emploi à des publics en difficulté, et des aides au retour à l'emploi via des formations etc. Ainsi, l'organisation doit prendre en compte deux types de parties prenantes, mais elle déploie des activités différentes qui peuvent entrer en concurrence et menacer la pérennité de l'entreprise. Comme dans les « *bridging hybrids* », l'inclusion des bénéficiaires constitue déjà un accompagnement de la relation commerciale.

Notre objectif est donc de mettre à l'épreuve le concept de justice alimentaire pour caractériser la diversité des pratiques d'organisations qui entendent prendre en charge, même modestement, ce qu'elles identifient comme un problème social. Pour cela, la typologie des modèles hybrides constitue un cadre d'analyse fructueux.

### **1.3. METHODOLOGIE**

Cette recherche porte sur une problématique émergente qui a fait l'objet de peu de travaux académiques dans le champ des sciences du management. La création de références et de guides constitue en outre un enjeu crucial pour les entreprises qui développent ces nouveaux modèles d'affaires comme pour les acteurs publics destinés à les soutenir. Nous avons ainsi adopté dans cette recherche, encore au stade exploratoire, une posture épistémologique interprétative. Il s'agit en effet de comprendre les intentions des acteurs (Allard-Poesi, Maréchal, 2007) et comment celles-ci se traduisent en pratiques dans les modèles d'affaires qu'ils mettent en œuvre dans leur organisation. Des fortes interactions avec le terrain et une immersion dans le terrain sont revendiquées. Le papier s'appuie donc sur une méthodologie d'analyse qualitative (Miles et Huberman, 1991) à partir de différents dispositifs de recueil de données : entretiens semi-directifs (cf. tableau 3), entretiens de groupe, observation de réunions et documents secondaires. Le recueil des données a eu lieu dans le cadre d'un

programme de recherche entre mars et novembre 2016.

**Tableau 3. Les entretiens semi-directifs**

	<b>LES INITIATIVES ENQUÊTEES</b>		<b>Date de création</b>
1	La Légumerie*	Animation et sensibilisation à l'alimentation durable (jardins partagés, MJC, etc.)	2009
2	La Passerelle d'Eau de Robec*	Deux Epiceries sociales et solidaires	2002
3	A deux prés de chez vous*	Distribution de paniers alimentaires avec tarif solidaire	2012
4	Arbralégumes*	Distribution de paniers alimentaires avec tarif solidaire	2008
5	VRAC	Groupe d'achats en commun dans des quartiers populaires	2014
6	Marmite Urbaine	Traiteur + agriculture urbaine dans un quartier populaire	2012
	<b>LES GROUPEMENTS DE STRUCTURES</b>		
7	GESRA	Réseau des épiceries sociales et solidaires de Rhône-Alpes	2004
8	Le Passe Jardin*	Appui à la création de jardins partagés, recensement, animation	1998
9	Le Bol	Pôle de coopération sur l'alimentation	2015
	<b>LES ACTEURS INSTITUTIONNELS</b>		
10	Ville de Lyon	Elue et technicien en charge du conseil local de l'alimentation durable	
11	Ville de Lyon	Technicien en charge de la construction de 2013 à 2015 d'un plan d'action autour de l'alimentation durable	
12	Métropole de Lyon	Technicien en charge des politiques alimentaires	

*\*entretiens effectués par un étudiant en stage M2 dont nous avons encadré le mémoire.*

Les entretiens semi-directifs ont été menés avec des salariés de structures ou président d'associations, ainsi qu'avec des représentants de groupement de structures et des acteurs institutionnels. Ils constituent le cœur de notre matériau ; ils ont pour objectif de comprendre la conception de la justice alimentaire de l'organisation (partie I) et de décrire la façon dont elle la met en œuvre à travers les sources de revenu et les modalités de création et de distribution de la valeur des organisations consultées (Partie II). La dernière partie du guide est consacrée aux relations avec les parties prenantes et aux stratégies de coopération (non traitée dans le cadre de ce papier). Le guide d'entretien s'efforçait de ne pas faire référence, de façon explicite, aux notions de justice alimentaire et de modèles d'affaires.

Les entretiens avec les acteurs institutionnels étaient davantage ouverts et portaient sur les différentes actions menées par les collectivités locales pour favoriser l'accès de tous à une alimentation de qualité.

De plus, deux entretiens de groupe (1,5h chacun) ont été organisés lors d'un séminaire dédié à la question « *Favoriser l'accès à une alimentation de qualité pour tous : quels leviers ?* ». L'objectif était de placer les acteurs en situation d'interaction pour faire émerger les différentes dimensions concrètes de la justice alimentaire dans leurs modèles d'affaires. Les thèmes de ces réunions de groupe étaient « Transformer les pratiques de consommation vers une alimentation de qualité » et « Construire des modèles économiques solidaires et viables ». Par ailleurs, nous avons procédé à l'observation participante de plusieurs réunions où les enquêtés sont intervenus : réunions du programme Urbact « sustainable food », réunions du Conseil Local de l'Alimentation Durable, réunions du Bol, pôle territorial de coopération économique sur l'alimentation. Enfin, nous avons mobilisé diverses sources de données secondaires pour croiser nos informations : sites internet des différentes structures, articles de presse, rapports, mémoire de stage, etc.

#### **1.4. PRESENTATION DES CAS**

L'analyse porte de façon spécifique sur six organisations ancrées sur le territoire de la métropole lyonnaise. Depuis plusieurs années, le territoire est marqué par le développement des circuits courts alimentaires. Le territoire de la métropole lyonnaise est en effet bordé de territoires ruraux ou semi-urbains avec une spécialisation maraîchère importante. Il constitue un important bassin de consommation, avec des revenus élevés (par rapport à la moyenne nationale). Le développement de ces initiatives s'inscrit également dans une tradition des marchés de plein vent et magasins de producteurs particulièrement bien développés dans la région. Pour autant, le territoire se caractérise aussi par de fortes inégalités socio-territoriales avec des difficultés d'accès à l'emploi et à l'alimentation durable.

Les organisations que nous considérons s'inscrivent dans le contexte du développement des circuits de proximité mais elles ont pour objectif la prise en charge des problématiques d'accès à l'alimentation de qualité et de justice alimentaire. Ainsi, la plupart d'entre elles a été créée à la fin des années 2000, dans la phase de croissance des initiatives en circuits courts sur le territoire lyonnais. Le cas de la Passerelle d'Eau de Robec est plus ancien puisqu'il date de 2002; elle constitue à cet égard une certaine référence pour les porteurs de projets des autres organisations.

Ces 6 organisations ont toutes le statut associatif et développent une activité économique autonome. L'Arbralégumes et A2PC livrent des paniers alimentaires provenant de producteurs locaux du territoire et organisent des événements de sensibilisation. La Passerelle d'Eau de Robec fait partie du réseau des épiceries sociales et solidaires, le GESRA. Elle est un lieu de distribution de denrées alimentaires auprès de personnes dites bénéficiaires, mais également de clients dits solidaires. Elle offre en outre un soutien aux personnes et notamment des animations de sensibilisation à l'agriculture paysanne et l'alimentation durable. VRAC est une association de groupement d'achats de produits alimentaires et d'hygiène dans certains quartiers populaires de la métropole de Lyon. Elle est soutenue par à des bailleurs sociaux. La Marmite Urbaine développe une activité de traiteur et mène, en parallèle, des actions de sensibilisation à la cuisine et aux produits locaux, via la culture de jardins, dans des quartiers dits populaires. Enfin, la légumerie est une association de promotion de l'agriculture urbaine comme outil de production nourricière et de développement social et écologique.

La grande partie de ces organisations déploient leurs activités sur des territoires cibles de la politique de la ville et bénéficient à ce titre de subventions ou de soutiens publics locaux. Certaines d'entre elles ont bénéficié de soutiens et d'aide à la création de projets, à travers des incubateurs d'activités (Alter incub). Elles emploient de 1 à 3 salariés ; elles bénéficient régulièrement de main d'œuvre à travers les services civiques et fonctionnent sur la base d'engagement important de bénévoles.

## **2. RESULTATS**

### **2.1. DES MODELES ECONOMIQUES RECOUPANT DIFFEREMMENT CLIENTS ET BENEFICIAIRES**

Les organisations enquêtées partent d'un diagnostic identique : celui du problème de l'inégalité dans l'accès à une alimentation de qualité. Elles y répondent en revanche de façon différente, notamment dans le choix de leurs cibles et de leurs ressources. Effectivement, une dimension importante pour différencier les modèles d'affaires et les pratiques de ces organisations concerne la nature de l'acteur à qui on s'adresse, et précisément la correspondance ou pas entre le client qui finance l'activité et le bénéficiaire. Cette question,



appréhendée dans le premier axe de la typologie de Santos et al. (2015), introduit les modalités différentes de financement de l'activité et de génération de source de revenus.

Dans trois organisations, les bénéficiaires sont pris en charge comme des clients. A deux près de chez vous et l'Arbralégumes offrent des paniers de fruits et légumes de saison, locaux et d'agriculture bio ou raisonnée à une clientèle non spécifique a priori. Les tarifs des paniers alimentaires sont échelonnés selon les revenus (étudiants, minima sociaux). La Passerelle d'Eau de Robec, est une épicerie solidaire. Le public est composé de clients aux profils différents : soit, il s'agit de clients-adhérents classiques qui ont accès aux biens aux prix du « marché », soit des clients-adhérents bénéficiaires qui disposent d'un reste à vivre pour se nourrir de 2,80€ par jour et par tête. Dans ces cas, les prix des marchandises vendues sont donc adaptés à la situation des bénéficiaires, mais la relation commerciale demeure. Les ressources financières sont hybridées mais elles restent majoritairement marchandes. « *La Passerelle quand même, c'est un des projets qui s'autofinance à plus de 60% quand même* » (Entretien La Passerelle d'Eau de Robec). Néanmoins le fonctionnement est aussi assuré grâce à des contrats aidés voire des subventions directes. Le bénévolat reste limité dans le cas des paniers et est plus développé à la Passerelle d'Eau de Robec. Ces ressources marchandes majoritaires stabilisent le modèle économique mais peuvent parfois freiner la réalisation de la mission sociale, pour laquelle un financement par subvention semble plus approprié. « *Si on avait un vraie politique agricole, associative machin, on aurait des sous...Après ils disent [les financeurs publics] "bah nous on va préférer aller vers des projets uniquement sociaux"* » (Entretien A deux près de chez vous).

D'autres organisations distinguent le client et le bénéficiaire. Ainsi, la Légumerie propose des animations autour d'ateliers de cuisine ou de jardins partagés. L'association rencontre un public en grandes difficultés sociale, physique, psychologique, économique, tout en recherchant la mixité sociale. La proposition de valeur (sociale principalement) s'adresse donc aux bénéficiaires d'une part, mais également aux collectivités locales. Il s'agit ici de considérer ses cibles primaires (alors clients) comme les prescripteurs publics, collectivités territoriales, mais aussi les structures socio-éducatives, les MJC, des EPHAD etc...Le modèle économique de la Marmite urbaine est construit sur la création d'une marge en vendant des plateaux repas en Business to Business afin de financer les activités de sensibilisation et des repas festifs à des personnes en situation de précarité. « *On a le luxe d'avoir une activité économique qui peut éventuellement assurer notre pérennité [...]. Et donc cette activité commerciale, elle finance le côté associatif, elle finance la vie associative, et la*

*sensibilisation et tout ça. (...) » (Entretien La Marmite Urbaine). Ce modèle économique a été développé avec l'aide d'un incubateur lyonnais (Alterincub') : « au départ on voulait faire que du social, puis ils nous ont regardés en nous disant "mais vous n'allez pas pouvoir en vivre" » (Entretien La Marmite Urbaine).*

L'association VRAC permet d'accéder à des réseaux d'achat en gros sur des produits de qualité (alimentaires mais aussi d'épicerie) sans pour autant élever le prix de l'offre (les produits sont vendus à prix coûtant), produits qui sont ensuite redistribués directement dans un point collectif au sein d'un quartier. Les habitants qui effectuent des commandes groupées sont les bénéficiaires, tandis que les bailleurs sociaux qui sont parties prenantes au projet dans la gouvernance et dans les financements peuvent être considérés comme les principaux clients.

Ces trois associations ont un modèle de ressources dominé par les subventions. VRAC et la Marmite urbaine reçoivent un niveau de subventions tel qu'il est impossible de les considérer autonomes des financements publics, avec le risque de précarité : *« L'idée c'est vraiment d'arriver à trouver notre seuil de rentabilité et de se passer des aides sur la partie économique. [...]. La partie sociale, c'est vraiment très compliqué, parce que c'est très précaire. On est sur le maintien des services civiques et on ne peut pas faire grand-chose d'autre [...]. Y a un moment aussi où est ce que c'est vraiment notre but d'être complètement indépendant sur une partie sociale ou c'est une mission de l'Etat aussi... C'est un vrai débat... Sachant que la pauvreté, elle est générée aussi... C'est un débat. » (Entretien Marmite urbaine).*

La Légumerie se distingue pour deux raisons : un équilibre entre ressources marchandes et subventions, subventions qui ont connu une hausse, à l'inverse de la plupart des associations. La part des ressources marchandes était de 80 à 90% il y a 2 ans, maintenant elle est en diminution car les subsides augmentent (50-50%) du fait de certains programmes (Métropole : « Plan d'éducation au DD », ARS « Cap' ou pas cap' ») : *« On évolue vers une répartition un peu différente par rapport aux revenus. Il y a plus de subventions avec la métropole qui nous subventionne dans le cadre du plan d'éducation au DD. Ce qui nous permet de proposer des cofinancements à des structures socioéducatives... [...]. En termes de répartition on doit être à 50-50 grosso modo. 50% de subventions, 50% de prestations facturées. » (Entretien la Légumerie).*

**Tableau 4 : Modèle économique des organisations de l'alimentation solidaire étudiées**

	Bénéficiaires = Clients				Bénéficiaires ≠ Clients		
	A 2 près de chez vous	Arbralégumes	Passerelle d'Eau de Robec	Marmite urbaine	VRAC	Légumerie	
<b>Bénéficiaires</b>	Faibles revenus	Faibles revenus	Faibles revenus + projet d'insertion	Habitants isolés de quartiers populaires	Habitants de quartiers populaires	Faibles revenus mais aussi précarité physique ou psychologique	
<b>Clients</b>	Clients privés	Clients privés, plutôt jeunes	Habitants du quartier	Entreprises	Bailleurs sociaux	Communes, centres sociaux	
<b>Prix pour les bénéficiaires</b>	Prix coûtant	Prix coûtant	30% à 50% du prix du marché	Participation faible/gratuite	Prix coûtant	Tarif bas, voire gratuite	
<b>Produits pour les bénéficiaires</b>	Paniers de légumes	Paniers de légumes et épicerie	Epicerie sèche et fraîche, hygiène Produits locaux/bio/équitables Accompagnement social	Actions de sensibilisation, ateliers, jardins collectifs	Epicerie sèche, produits d'hygiène	Ateliers cuisine/jardinage	
<b>Produits pour les clients</b>	Idem	Idem	Idem sauf produits issus de dons	Traiteur plateaux-repas	Services pour locataires	Service à leurs usagers	
<b>Sources de revenus</b>	Ventes Subventions indirectes (contrats aidés) Bénévolat activités de gestion (CA) L'activité	Ventes Subventions indirectes (contrats aidés) Bénévolat activités de gestion (CA) L'activité	Ventes (>50% des bénéficiaires) Subventions Bénévolat élevé (388 bénévoles en 2015 pour 2082 heures) L'activité	Ventes Subventions Bénévolat	Ventes Subventions Bénévolat élevé (distribution)	Ventes de prestations (50%) Subventions (50%) Bénévolat (10 personnes)	
Modèle dominé par				Les subventions	Les subventions	Equilibre activité – subventions	

## **2.2. ACCESSIBILITE ALIMENTAIRE, SECURITE ALIMENTAIRE ET JUSTICE SOCIALE : DES LOGIQUES DIFFEREMMENT COMBINEES**

La typologie de Santos et al. (2015) propose de retenir comme deuxième axe la nature directe ou indirecte des effets d'entraînement liés à la transaction commerciale. Nous proposons d'adapter cet axe en retenant comme critère la façon dont les trois logiques inhérentes à la mission de justice alimentaire s'articulent et sont priorisées au sein des structures enquêtées. En effet, l'impact social recherché par chaque structure est différent.

Certaines organisations recherchent en priorité l'amélioration de leur impact en termes de sécurité alimentaire. L'accessibilité alimentaire est alors essentiellement envisagée dans sa dimension financière, et dans une moindre mesure spatiale. Il s'agit donc prioritairement de traiter les inégalités alimentaires ; la justice sociale n'est pas au cœur du modèle d'affaires. Cela correspondrait à l'effet d'entraînement direct de la typologie de Santos et al. (2015).

Les systèmes de distribution par panier A deux près de chez vous et Arbralégumes annoncent ainsi clairement mettre en priorité le soutien aux petits paysans. Ils mobilisent donc l'ensemble des gradients de la sécurité alimentaire. Leur mission est de « *soutenir les jeunes agriculteurs qui s'installent, pour les aider à développer leurs circuits de vente* » (Entretien A2PC). Ces structures s'adressent prioritairement à une clientèle militante. « *On a un public qui est assez jeune et déjà assez engagé. Je pense qu'il y a déjà une réflexion un petit peu sur tout ce qui est alternatif aussi au niveau de l'alimentation.* » (Entretien Arbralégumes). S'ils ont tous les deux développé une offre solidaire, cette dernière rencontre un succès mitigé et surtout peine à toucher un public moins militant. Les principales explications semblent être le fait que les autres dimensions de l'accessibilité (spatiale et socioculturelle) ne sont pas actionnées. Les quartiers desservis restent sociologiquement marqués «  *finalement on a un peu du mal à enlever l'image du bobo qui prend son panier* » (Entretien A2PC). L'offre proposée n'est pas adaptée aux contraintes et besoins des consommateurs précaires. Par exemple, le responsable d'A deux près de chez vous explique ainsi le relatif bilan mitigé de l'offre de panier solidaire, malgré les tarifs attractifs « *Pour certaines populations c'est impossible de ne pas pouvoir choisir ses légumes* » (Entretien A2PC). Mais ce type d'offre est à ce jour exclu, car elle irait à l'encontre du principe d'achat solidaire par les consommateurs

de la récolte du producteur, quelque soit la qualité des produits. La question de la justice sociale ne semble pas évoquée comme mission de ces structures.

On trouve également dans cette catégorie des structures dont la mission principale est de faire de l'animation sociale, de la sensibilisation à l'auto-production et à la cuisine : la Légumerie et la Marmite Urbaine. Il s'agit de « *remettre les citoyens au contact de leurs terres nourricières, pour leur donner envie de cultiver soi-même, de cuisiner avec les légumes récoltés* » (Entretien La Légumerie). La Marmite Urbaine a été créée sur le modèle d'une expérience québécoise de potagers sur les toits. « *Ça m'a bluffée, tout le monde participe, il y a une sensibilisation naturelle qui se fait* » (Entretien Marmite Urbaine). La sécurité alimentaire est ici aussi la mission principale mais l'objectif est davantage de transformer les pratiques de consommation vers une alimentation de qualité et une reconnexion à la production que le soutien direct aux petits producteurs. Il s'agit de « *Proposer à des gens une meilleure alimentation et tout en proposant une vocation sociale... un accompagnement social* » (Entretien La légumerie) et de rompre l'isolement des personnes en situation de précarité. Outre l'accessibilité financière, ces structures travaillent également les dimensions spatiale (les ateliers sont organisés au plus près des habitants visés) et en partie socioculturelle de l'accessibilité. Par exemple, constatant l'échec du projet initial de jardin partagé en pied d'immeuble, la Marmite urbaine va « *essayer de proposer aux gens d'avoir des jardinières sur leur balcon, pour que ce soit du perso, parce que la logique individuelle est super forte* ».

D'autres associations favorisent la justice sociale comme impact de leur structure. L'alimentation est vue comme un outil pour tenter d'agir à la base des inégalités économiques et sociales. L'accessibilité alimentaire est envisagée dans toutes ses dimensions : financière bien sûr, mais aussi spatiale, pratique, socioculturelle. La sécurité alimentaire devient alors une logique secondaire, envisagée essentiellement dans sa dimension « *alimentation bonne pour l'homme* ». Cela correspondrait à l'effet d'entraînement indirect de la typologie de Santos et al. (2015). On trouve dans cette catégorie VRAC et l'épicerie sociale et solidaire La Passerelle d'Eau de Robec. Ces deux structures se sont créées à partir d'une critique du système dualiste posé plus haut : critique de l'aide alimentaire et de son traitement purement quantitatif des inégalités alimentaires pour La Passerelle d'Eau de Robec, critique de la segmentation sociale des circuits alimentaires alternatifs pour VRAC. Elles ambitionnent de « *lutter contre les inégalités en matière de consommation* » (Entretien VRAC). « *On voulait faire de l'accès à l'alimentation de qualité pour tous, et le mot qualité, il nous est revenu dans*

*les dents à une vitesse grand V* » (Entretien La Passerelle d'Eau de Robec). L'accessibilité alimentaire est travaillée dans toutes ses dimensions : financière bien sûr mais aussi spatiale et socioculturelle. L'adaptation aux besoins du public est un souci constant. *« On fait beaucoup d'analyse du public. Parce que c'est le seul moyen de pas se déconnecter des besoins, de pas se déconnecter des problématiques »* (Entretien la Passerelle d'Eau de Robec). VRAC propose des produits importés comme des dattes pour répondre aux attentes de ses clients, et à choisi de ne pas proposer de produits frais car ses clients sont habitués à se fournir sur les marchés. En réalité, chez la Passerelle d'Eau de Robec, comme dans toutes les épiceries sociales et solidaires du GESRA et dans une logique proche chez VRAC, l'alimentation n'est qu'un prétexte pour accompagner le bénéficiaire dans sa réinsertion sociale et économique et développer des actions touchant les causes des inégalités. De plus, les bénéficiaires participent à la création de l'offre (de produits, d'animations, etc.) et sont inclus dans la gouvernance de la structure. *« On va les mettre dans la gouvernance. C'est eux qui vont diriger l'épicerie, prendre les décisions, on va être force de proposition pour les accompagner. En même temps du coup, on va les former sur des choses, ça peut être bien pour certains qui ont envie de s'impliquer, bah ça peut aider aussi à montrer aussi ton savoir-faire à le remettre sur la table etc. »* (Entretien la Passerelle d'Eau de Robec). Chez VRAC, il s'agit essentiellement de faciliter l'accès des habitants des quartiers aux biens, rejoignant ainsi une des fonctions premières de l'ESS (Artis et al. 2014). Par exemple, le développement d'un service d'assurance est envisagé. Un soin particulier est également apporté à la valorisation des compétences des habitants des quartiers populaires. Par exemple, plusieurs actions sont menées pour valoriser les compétences culinaires des clientes de VRAC : concours de cuisine, création d'un livre, etc.

**Tableau 5 – Mission et pratiques de de justice alimentaire**

<b>MISSION DE JUSTICE ALIMENTAIRE</b>	<b>A2P</b>	<b>L'arbralégumes</b>	<b>Marmite Urbaine</b>	<b>La légumerie</b>	<b>VRAC</b>	<b>P d'E de Robec</b>
Traiter les problèmes d'accessibilité alimentaire	Panier solidaire (à prix coûtant) Pas d'adaptation de l'offre ni du réseau de distribution	Panier solidaire (à prix coûtant) Pas d'adaptation de l'offre ni du réseau de distribution	Tarif social des repas Localisation des jardins dans un quartier populaire Projet de balconnière pour s'adapter à l'individualisme	Tarif modéré des ateliers Déplacements au près du public visé	Produits vendus à prix coûtant Points de distribution au cœur de quartiers populaires Respect interdits religieux Produits importés si non disponibles en local	Produits vendus 50% du prix du marché Epicerie dans des quartiers populaires Réseau de travailleurs sociaux en prescripteurs Nombreuses études sur le public pour s'adapter à ses attentes Offre de produits et ateliers définis avec les bénéficiaires
Traiter les problèmes d'insécurité alimentaire	Soutien à l'agriculture paysanne: paiement à l'avance, solidarité en cas de mauvaise récoltes, engagement contrat Sensibilisation à l'agriculture paysanne	Soutien à l'agriculture paysanne: paiement à l'avance, solidarité en cas de mauvaise récoltes, engagement contrat Sensibilisation à l'agriculture paysanne	Sensibilisation des habitants du quartier au jardinage	Sensibilisation à l'alimentation durable via la cuisine et la valorisation des produits bruts	Produits AB Recherche de produits à bon rapport qualité-prix Pas de négociation des prix avec les producteurs mais négociations avec des grossistes. Organisation de visites de fermes pour sensibiliser les clients aux problématiques agricoles	Système d'étiquetage en fonction de la qualité nutritionnelle des produits Recherche de produits de qualité au prix le plus bas possible: dons d'agriculteurs, prêt mobilier par enseigne bio partenaire, etc.
Agir aux racines des inégalités	Mixité du public	Mixité du public	Volonté embauche d'un jeune du quartier		Attraction de populations plus aisées qui viennent faire leurs courses dans les quartiers. Intégration des habitants dans l'activité (bénévolat) Animation (concours cuisine) et création d'un livre de cuisine pour valoriser les compétences des habitants des quartiers	Mixité du public (solidaire et bénéficiaire) Accompagnement d'un projet personnel Intégration des bénéficiaires dans la gouvernance de la structure

### **3. DISCUSSION : UNE TYPOLOGIE DE MODELES D’AFFAIRES POUR LA JUSTICE ALIMENTAIRE**

L’objectif principal de notre contribution a été d’explorer comment des entreprises sociales se saisissent de la question de la justice alimentaire à travers leurs modèles d’affaires. Les cas étudiés nous indiquent l’existence de modèles d’affaires capables de favoriser la justice alimentaire. Les organisations que nous avons considérées sont bien conformes à la littérature sur les entreprises hybrides en ce qu’elles associent une logique marchande et une mission sociale, celle de la justice alimentaire. Nous nous sommes intéressées aux modalités d’articulation de cette hybridation à travers les pratiques qu’elles mettent en œuvre et la nature de leurs modèles d’affaires. Nous proposons dans cette discussion une nouvelle typologie de modèles d’affaires à partir des pratiques de justice alimentaire (3.1) qui permet de mieux préciser les difficultés et les risques de dérive de mission que ces organisations doivent affronter. (3.2)

#### **3.1. DES PRISES EN CHARGE DIFFERENCIEES DE LA JUSTICE ALIMENTAIRE**

L’analyse menée permet de révéler la diversité des pratiques et des modèles économiques des organisations que nous avons considérées. Cette diversité se révèle d’abord dans les formes de prise en charge de la justice alimentaire. En effet, comme nous l’avons vu, le concept de justice alimentaire se décline autour de trois dimensions, l’accès à l’alimentation, la sécurité alimentaire et les racines des inégalités. La première contribution de notre analyse a ainsi consisté à rechercher et identifier les façons par lesquelles ces organisations mettent en pratique ces dimensions. Les organisations se différencient ensuite selon les axes de l’analyse des modèles d’affaires décrits dans l’analyse de Santos et al. (2015). Nous parvenons donc à une typologie de ces organisations en fonction des modèles d’affaires, associant pour chaque modèle d’affaires une ou des dimensions pertinentes de la justice alimentaire (tableau n°6).



**Tableau 6. Pratiques de justice alimentaire et modèles d'affaires hybrides**

		<b>BENEFICIAIRES = CLIENTS</b>	<b>BENEFICIAIRES ≠ CLIENTS</b>
<b>IMPACT SOCIAL DIRECT OU AUTOMATIQUE</b>		Market Hybrid  <i>A deux pas de chez vous Arbralégumes</i>	Bridging Hybrid  <i>Légumerie Marmite Urbaine</i>
	Dimension de la justice alimentaire	Accessibilité alimentaire Sécurité alimentaire	
<b>IMPACT SOCIAL INDIRECT</b>		Blending Hybrid  <i>La Passerelle d'Eau de Robec</i>	Coupling Hybrid  <i>VRAC</i>
	Dimension de la justice alimentaire	Accessibilité alimentaire Justice sociale	

Les pratiques de justice alimentaire, que nous avons décrites dans le tableau 1, ne sont pas toutes appliquées dans toutes les organisations, ni même de façon univoque. Ainsi, on observe que toutes les organisations développent des actions visant à faciliter l'accès à l'alimentation à travers des modalités différentes : à travers une politique de prix ciblée sur les populations particulières (impact social direct) ou des mesures d'accompagnement (impact social indirect), que les clients soient les bénéficiaires ou non.

Par contre, les dimensions relatives à la sécurité alimentaire et à la justice sociale n'apparaissent pas dans toutes les organisations : la problématique de la sécurité alimentaire que nous avons traduite en termes d'efforts sur la qualité des produits et de construction de liens avec la sphère agricole est véritablement prise en charge dans les organisations qui atteignent l'objectif social par des effets directs (markets et bridging market). Les organisations qui produisent de la valeur sociale avec également des mesures d'accompagnement, comme les associations VRAC et la Passerelle d'Eau de Robec, en viennent à agir plus sur les racines des inégalités. Effectivement, ce sont par des mesures inclusives favorisant la participation des personnes et des mesures d'éducation populaire initiées à l'occasion de la transaction commerciale qu'elles entendent agir en faveur de la justice alimentaire.

Nous parvenons donc à différencier ces organisations selon les sources de la valeur et le degré de recoupement entre clients et bénéficiaires mais également selon les dimensions de la

justice alimentaire. Effectivement ces dimensions viennent préciser la distinction opérée par Santos et al. (2015) en le rendant plus adéquat à la mission de justice alimentaire. L'élargissement de cette analyse, à travers notamment une méthodologie quantitative, permettrait de confirmer ces premiers résultats et valider la nouvelle grille d'analyse.

### **3.2. DES RISQUES DE DERIVE DE MISSION ET DE MISE EN DISCOURS**

L'analyse que nous avons menée permet également de mettre en valeur les risques de tensions entre les logiques institutionnelles qui caractérisent les entreprises hybrides. En effet, il est important de comprendre le fragile équilibre qui permet aux entreprises sociales hybrides de maintenir la dualité entre mission économique et mission sociale. Lorsque la mission économique prend le pas sur la mission sociale, on parle de dérive de mission (Ebrahim et al., 2014). Les entreprises sociales hybrides sont vulnérables à la dérive de mission dans le sens où il s'agit d'un mariage dangereux entre des logiques qui peuvent s'opposer. D'autre part, si l'entreprise néglige les impératifs économiques et les besoins financiers, elle risque de glisser dans l'autre sens et de disparaître par manque de moyens. La dérive de mission peut se jouer autant au niveau individuel, organisationnel, et/ou sociétal. Ces trois niveaux peuvent interagir et un facteur encourageant la dérive à un niveau peut être contre balancé par un autre facteur la décourageant à un autre niveau (Lahaye et Janssen, 2016).

Les organisations que nous avons étudiées ont la particularité de se situer de façon assez paradoxale dans un marché en croissance : la problématique de l'alimentation durable et des circuits courts constituent en effet une niche particulièrement prisée par des consommateurs aux revenus modérés à élevés. Par conséquent, elles sont toutes exposées au risque de voir la mission économique, celle de favoriser l'alimentation durable, prendre le pas sur la mission sociale, celle de permettre l'accès à l'alimentation durable à des publics aux revenus modestes et de favoriser la justice alimentaire. Néanmoins, les quatre modèles d'affaires différents que nous avons fait émerger permettent d'identifier des dérives de mission spécifiques. L'identification du modèle d'affaires de l'organisation doit permettre d'éclairer les décisions sur l'allocation des ressources et doit aider l'entrepreneur social à manager son activité face au risque de dérive de mission.

Dans le cas des organisations qui entrent dans la catégorie des « Market Hybrid », le risque consiste à ne pas parvenir à réaliser la mission en termes d'accessibilité et de sécurité alimentaire. Ces dimensions sont atteintes notamment au travers de la mise en place d'un principe de solidarité entre les clients selon les revenus. Mais l'accessibilité via une

diminution du prix peut ne pas suffire à attirer un public aux faibles revenus. Dans le cas de A deux près de chez vous ou de l'Arbralégumes, l'offre proposée est tout à fait cohérente avec des profils de consommateurs aux revenus modérés ou élevés, mais sans doute moins avec des publics moins favorisés qui se tournent moins naturellement vers ce type de consommation. Ainsi, le salarié d'A deux près de chez vous explique que le public précaire est compliqué à toucher : « *Honnêtement on a du mal [...]. On a du mal à aller vers les publics défavorisés, vraiment. Et c'est un truc pour lequel on se bat, mais j'avoue que finalement on a un peu du mal à enlever l'image du bobo qui prend son panier* » (Entretien A2PC). Un levier résiderait dans l'activation plus forte des dimensions spatiales et socio-culturelles de l'accessibilité.

Le risque est assez proche dans le cas des « Bridging Hybrid » comme l'association La Marmite Urbaine. En effet, la segmentation franche entre les missions économiques et sociales peut amener au développement rapide de la branche consacrée à la logique économique au détriment de celle consacrée aux problématiques d'accès et de sécurité alimentaire. Sur ce point, l'hybridation des ressources financières peut être un garde fou ; les financeurs de l'activité sociale (pouvoirs publics mais aussi mécènes et entreprises clientes) scrutant les résultats en termes d'impact social de la structure.

Le modèle de « Coupling Hybrid » incarné dans notre étude par l'association VRAC peut être menacé par la dépendance aux sources de financement externes. Le fonctionnement de l'association et les actions de justice alimentaire sont en effet financés par des fonds publics et privés qui nécessitent par ailleurs un travail important de levée de fonds. Si la multiplicité des origines des fonds empêche certainement la mainmise exclusive d'un financeur, cela nécessite tout de même une activité intense et permanente de recherche, de justification des dépenses et de mises en cohérence avec le financeur. Les leviers de pérennisation pourraient résider dans une professionnalisation des gestionnaires d'organisations hybrides, dans le sens d'une capacité à hybrider des ressources, à développer l'évaluation permettant cette justification de leur mission sociale ; au-delà il s'agirait aussi de reconnaître l'hybridation des ressources comme un modèle et non un montage transitoire avant un financement intégral par ressources marchandes (Blanc et Fare, 2016).

Enfin, le modèle de Blending Hybrid à travers le cas de la Passerelle d'Eau de Robec est construit sur une cohérence de ses pratiques et de son modèle économique. Effectivement, l'intégration des parties prenantes, en premier lieu les bénéficiaires mais aussi les clients, la relative faible dépendance aux fonds extérieurs, le développement de nombreuses actions

périphériques témoignent de la solidité du modèle. Construit essentiellement sur la base d'un contre modèle à l'aide alimentaire, le risque peut être celui d'une trop forte focalisation sur les populations les plus démunies et de ne pas parvenir à décroïsonner et organiser la mixité.

## **CONCLUSION**

Alors que les questions liées à l'alimentation sont restées longtemps de l'ordre de l'individuel ou reléguées dans la hiérarchie des urgences sociales, derrière les problèmes de pauvreté ou d'accès à l'emploi, les problématiques associant alimentation, pauvreté et santé constituent un champ d'action, de mobilisation et d'innovations en développement. Ainsi, le concept de justice alimentaire entend englober l'ensemble des initiatives qui prennent en charge ces questions de l'accès à l'alimentation de qualité, de sécurité alimentaire, de partage équitable entre consommateurs et producteurs jusqu'aux mécanismes de production de ces inégalités.

Notre article a permis d'explorer la question de la prise en charge de cette problématique particulière, par des organisations privées, en envisageant précisément leurs pratiques et leurs modèles d'affaires. Nous nous inscrivons ainsi au cœur des discussions sur les pratiques et les modèles d'affaires des entreprises sociales hybrides, qui rendent compte des modalités de prise en charge de situations de pauvreté par des acteurs qui ne disposent pas de ressources économiques importantes et qui utilisent l'activité commerciale, à la fois comme une modalité de résolution de la problématique sociale et comme source de génération de valeur économique.

Nous nous sommes concentrées particulièrement sur les organisations privées qui entendent opérationnaliser, mettre en pratique le concept de la justice alimentaire et en même temps proposer des solutions. Nous avons appliqué le cadre caractérisant les modèles d'affaires des entreprises hybrides proposé par Santos et al. (2015) à ces organisations ; nous proposons ainsi une nouvelle version qui intègre cette problématique de justice alimentaire en particulier, et plus largement qui intègre les pratiques associées à la mission sociale de l'organisation.

Notre contribution et nos résultats sont pour le moment exploratoires, et mériteraient d'être étendus à d'autres contextes et organisations pour validation. Néanmoins, nous apportons d'ores et déjà une double contribution théorique et opérationnelle.

En premier lieu, nous avons proposé sur la base de l'enquête empirique de nature qualitative un cadre d'analyse pour saisir les modalités d'opérationnalisation du concept de justice alimentaire mais également la diversité des modèles d'affaires qui y sont associés. Ainsi,

notre objectif est d'une part d'apporter une contribution au concept d'entreprises sociales hybrides à partir d'une problématique particulière, celle de la justice alimentaire. Plus encore, nous avons tenté de proposer un cadre d'analyse qui associe la question de leurs modèles d'affaires, des difficultés que ces organisations rencontrent et des pratiques économiques et sociales qu'elles mettent en œuvre. Dans une certaine mesure, en effet, la centralisation sur la problématique de la gestion des contraintes associées à l'hybridation des ressources et des logiques économiques tend à détourner l'attention sur le cœur des pratiques qui incarnent ces tensions. D'autre part, alors que le concept de justice alimentaire est largement présent dans le champ des Sciences Sociales mais également utilisé comme référence par les acteurs eux-mêmes, notre contribution entend participer à diffuser ce concept et ce mobile d'action dans le champ des Sciences de l'Organisation.

Notre contribution est en second lieu de nature opérationnelle. Comme nous l'avons vu, les organisations et les acteurs rencontrés éprouvent au quotidien la fragilité de leurs modèles d'affaires. Ils peuvent être considérés à cet égard comme d'authentiques entrepreneurs sociaux, dans la mesure où ils développent une activité et font face à des contraintes inédites, sans bénéficier de normes et de référentiels, ni de ressources économiques et financières stabilisées. La formalisation de leurs pratiques et de différents modèles d'affaires disponibles mais également l'élaboration de référentiels d'action constituent ainsi un soutien précieux que des enquêtes en Sciences de Gestion, comme la nôtre, sont susceptibles de produire.

## Références

- Alkon, A. (2012), Black, white and green. Farmers markets, race and the green economy. Geographies of justice and social transformation, *The University of Georgia Press*.
- Allard-Poesi F. et G. Maréchal (2007), Construction de l'objet de recherche, in R.-A. Thietard, *Méthodes de recherche en Management*, Dunod, 46-51.
- Allen, P. (2010), Realizing justice in local food systems, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3, 295–308
- Allen, P., Fitz Simmons, M., Goodman, M. et K. Warner (2003), Shifting plates in the agrifood landscape: the tectonics of alternative agrifood initiatives, *California Journal of Rural Studies*, 19, 61-75.
- Artis, A., Demoustier, D. et S. Lambersens (2014), L'ESS dans l'accès à la consommation alimentaire: renaissance, mobilisation d'acteurs et modes de structuration, in J.-P. Higelé et V. Lhuillier, *L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société*, Presses universitaires de Nancy - Editions Universitaires de Lorraine.
- Blanc, J. et M. Fare (2016), Turning values concrete : the role and ways of business selection in local currency schemes, *Review of social economy*, 74 : 3, 298-319.
- Bocquier, A., Vieux F., Lioret S., Dubuisson C., Caillavet, F. et N. Darmon (2015), Socioeconomic characteristics, living conditions and diet quality associated with food insecurity in France. *Public Health Nutrition* 18 : 16, 2952– 2961.
- Chiffolleau, Y. et D. Paturel (2016), Les circuits courts alimentaires « pour tous », outils d'analyse de l'innovation sociale, *Innovations*, 2 : 50, 191-210.
- Darrot, C. et J. Noël, (2016), Des systèmes alimentaires relocalisés plus durables : vers un accès à une alimentation de qualité pour tous. Eléments de réflexions autour des solidarités alimentaires territorialisées en Bretagne, Congrès du RIODD, 6-8 juillet.
- Demil, B. et X. Lecocq (2008), (Re)penser le développement des organisations. Les apports du modèle économique, *Revue française de gestion*, 1 : 181, 113-122.
- Desmarteau, R. et A.-L. Saives (2016), Le modèle d'affaires : de la quête d'une synthèse à la synthèse d'une enquête, Communication à la XXVème Conférence de l'Association Internationale de Management, Hammamet, Tunisie.
- Deverre, C. et C. Lamine (2010), Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales, *Économie rurale*, 317, 57-73.
- Dubuisson-Quellier, S, eds. (2016), *Gouverner les conduites*, Paris : Presses de Sciences Po.
- Dubuisson-Quellier, S. (2013), A Market Mediation Strategy: How Social Movements Seek to Change Firms' Practices by Promoting New Principles of Product Valuation, *Organization Studies*, 34 : 5-6, 683-703.
- Ebrahim, A., Battilana, J., et J. Mair (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Elmes, M.B. (2016), Economic Inequality, Food Insecurity, and the Erosion of Equality of Capabilities in the United States, *Business & Society*, 1-30.

Enriquez, D. et J.-L. Klein (2014), L'insécurité alimentaire et la réponse locale. Un cas d'initiative innovatrice dans un quartier précaire à Montréal, in Higelé J.-P. et Lhuillier V., *L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société*, Presses universitaires de Nancy - Éditions Universitaires de Lorraine.

FAO, (1996) Sécurité alimentaire, notes d'orientation n°2.

Gianfaldoni, P. et P.H. Morand (2015), Incentives, Procurement and Regulation of Work Integration Social Enterprises: old ideas for new firms?, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86 : 2.

Gottlieb, R. et A. Joshi (2010), *Food Justice*, The MIT Press

Hochedez, C. et J. Le Gall (2016), Food Justice and Agriculture, *Justice Spatiale/Spatiale Justice*, 9.

Lahaye, L. et F. Janssen (2016), L'hybridité des entreprises sociales menacée par la dérive de mission, 13ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 26-28 novembre, Trois-Rivières, Canada

Lionel, J.P. François M., Chiffolleau Y., Hérault-Fournier C., Sirieix L. et S. Costa (2015), La consommation alimentaire en circuits courts : enquête nationale, rapport programme Programme CODIA : Circuits courts en Europe : opportunités commerciales et dialogue avec la société.

Loopstra, R. et T. Valerie (2013), Perspectives on Community Gardens, Community Kitchens and the Good Food Box Program in a Community-based Sample of Low-income Families, *Canadian Journal of Public Health*, 104 : 1, 55-59.

Miles, M. B. et M.A. Huberman (2001), *Analyse des données qualitatives*, Paris : De Boeck.

Mundler, P. (2013), Le prix des paniers est-il un frein à l'ouverture sociale des AMAP ? Une analyse des prix dans sept AMAP de la Région Rhône-Alpes, *Economie Rurale*, 336.

Myers, J.-S. et J. Sbycca (2015), Bridging good food and good jobs: From secession to confrontation within alternative food movement politics, *Geoforum* 61, p. 1726.

Osterwalder, A. et Y. Pigneur (2011), *Business Model - Nouvelle génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers*, Editor John Wiley & Sons Ltd, 288 p.

Paturel, D. et A. Carimentrand (2016), Un modèle associatif de circuits courts de proximité pour les épiceries sociales et solidaires : vers une démocratie alimentaire ? Congrès du RIODD, juillet, Saint-Etienne.

Programme des Nations Unies pour le Développement (2008), *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*, Growing Inclusive Markets Initiative.

Prahalad, C K (2004), *Fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Santos, F., Pache AC. et Birkholz C. (2015), Making Hybrids Work : Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57 : 3, 36-58.

Seelos, C. et J. Mair (2007), Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty : A Strategic View, *Academy of Management Perspectives*, 21, 49-63.

Walker, R., Keane C.K. et J.G. Burke (2010), Disparities and access to healthy food in the United States: A review of food deserts literature, *Health & Place*, 876-884.

Yunus, M., Moingeon B. et L. Lehmann-Ortega (2010), Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43 : 2, 308-325