



— université  
— LUMIÈRE  
— LYON 2



CHAIRE  
D'ÉCONOMIE SOCIALE  
ET SOLIDAIRE

# Quels modèles d'affaires pour la justice alimentaire?

**Séverine Saleilles**, Université Lumière Lyon 2, Coactis  
s.saleilles@univ-lyon2.fr

**Frugal** research  
Formes urbaines  
et gouvernance alimentaire  
<https://projetfrugal.fr/>

# Constat de départ: L'Accès à l'Alimentation de Qualité pour Tou.tes, un enjeu partagé...



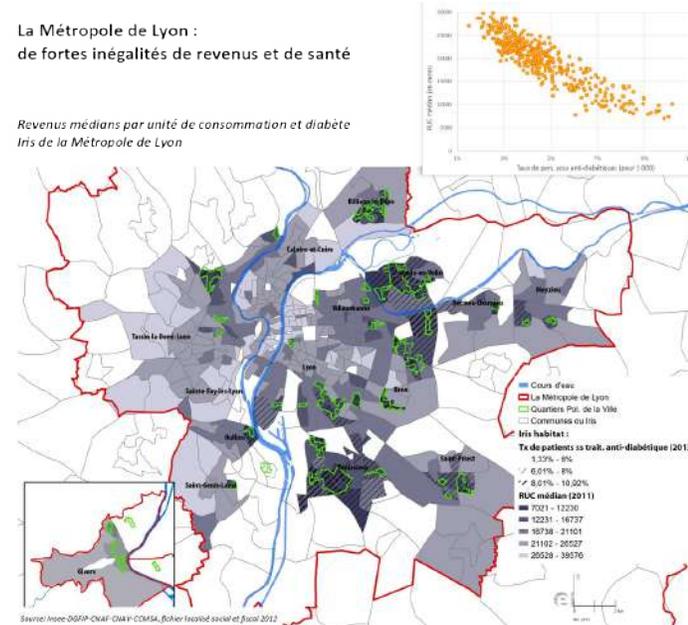
**Bien manger**  
c'est l'affaire de tous!  
Programme National pour l'Alimentation



**MILAN**  
**URBAN**  
**FOOD**  
**POLICY**  
**PACT**

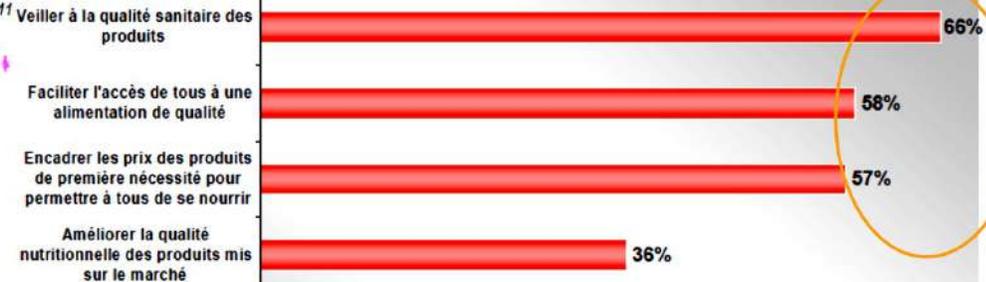
La Métropole de Lyon :  
de fortes inégalités de revenus et de santé

Revenus médians par unité de consommation et diabète  
Iris de la Métropole de Lyon



« A partir de la liste suivante, dites-moi selon vous sur quels axes prioritaires doivent intervenir et se mobiliser les pouvoirs publics en France ? » cité une fois sur trois

Base : N=958 en 2011



# ...aux réponses plurielles

L'AAQT, des innovations  
organisationnelles nombreuses  
dans l'ESS



L'AAQT un axe stratégique majeur  
dans la grande distribution  
alimentaire

Carrefour 2022

**DEVENIR  
LE LEADER DE  
LA TRANSITION  
ALIMENTAIRE  
POUR TOUS**



UN DISTRIBUTEUR EN MOUVEMENT SOUTENIR L'ÉCONOMIE LOCALE  
**ÊTRE SUR D'ACHETER MOINS CHER** SE FACILITER LA VIE  
PRÉSERVER L'ENVIRONNEMENT FAIRE PLUS DE PLACE À LA CULTURE  
PRÉSERVER SON POUVOIR D'ACHAT PRENDRE SOIN DE SOI **PRÉSERVER L'ACCÈS**  
ACHETER BIO PLUS FACILEMENT SE FAIRE PLAISIR **À LA SANTÉ**



Et les consommateurs à petits  
budgets un segment de marché  
attractif

## Comment décrypter cette variété?

# Une série de travaux menés sur des dispositifs d'AAQT

En collaboration avec  
Emilie Lanciano et  
Alexandrine Lapoutte

- 16 novembre 2016: atelier et 2 focus group sur l'accès à l'alimentation de qualité pour tous

[Retrouvez ici le CR de cet atelier](#)

[Liste de ressources](#)

- 2017: Etude de 6 organisations

[Pour en savoir plus](#)



- 2018: Analyse du partenariat innovant entre Biocoop et le GESRA

[Pour en savoir plus](#)



- 2019: Conception de l'outil d'auto-diagnostic AAQT, en partenariat avec Le Bol

[Pour en savoir plus](#)



Pour accéder à l'outil:

<http://bit.ly/2DiQMYU>

Mémoires d'étudiants en Master ESS,  
Université lumière Lyon 2:

**Jocteur-Monrozier Raphaëlle** (2020), Les épiceries sociales et solidaires, des modèles socio-économiques de l'aide alimentaire au-delà de la seule fonction nutritionnelle,

**Lohier-Fanchini Clara** (2017), De l'aide à la justice alimentaire : innovation partenariale dans les épiceries sociales et solidaires

**Meunier Antoine** (2016), Une approche du concept d'accessibilité alimentaire par le Business Model : Quelle stratégie des organisations de l'ESS pour une alimentation durable pour tous?

- 2022: Comparaison avec des études de cas menées à Nantes et Poitiers (avec Camille Hochedez et Julien Noël)

# Un parti pris: Appréhender les dispositifs d'AAQT par la justice alimentaire

❖ **Justice alimentaire** (Gottlieb et Joshi, 2010)

« ensemble des actions qui cherchent à assurer un partage équitable des bénéfices et des risques concernant les lieux, les produits et l'organisation de la filière alimentaire »



Inégalités -> Inéquités d'accès et de participation à chaque étape du système alimentaire

Approche critique des systèmes alimentaires alternatifs

- Consommateurs urbains à fort capital social
  - Producteurs semi-urbains
  - Gentrification alimentaire de certains quartiers
- > créateurs de nouvelles formes d'exclusion

Approche critique de l'aide alimentaire

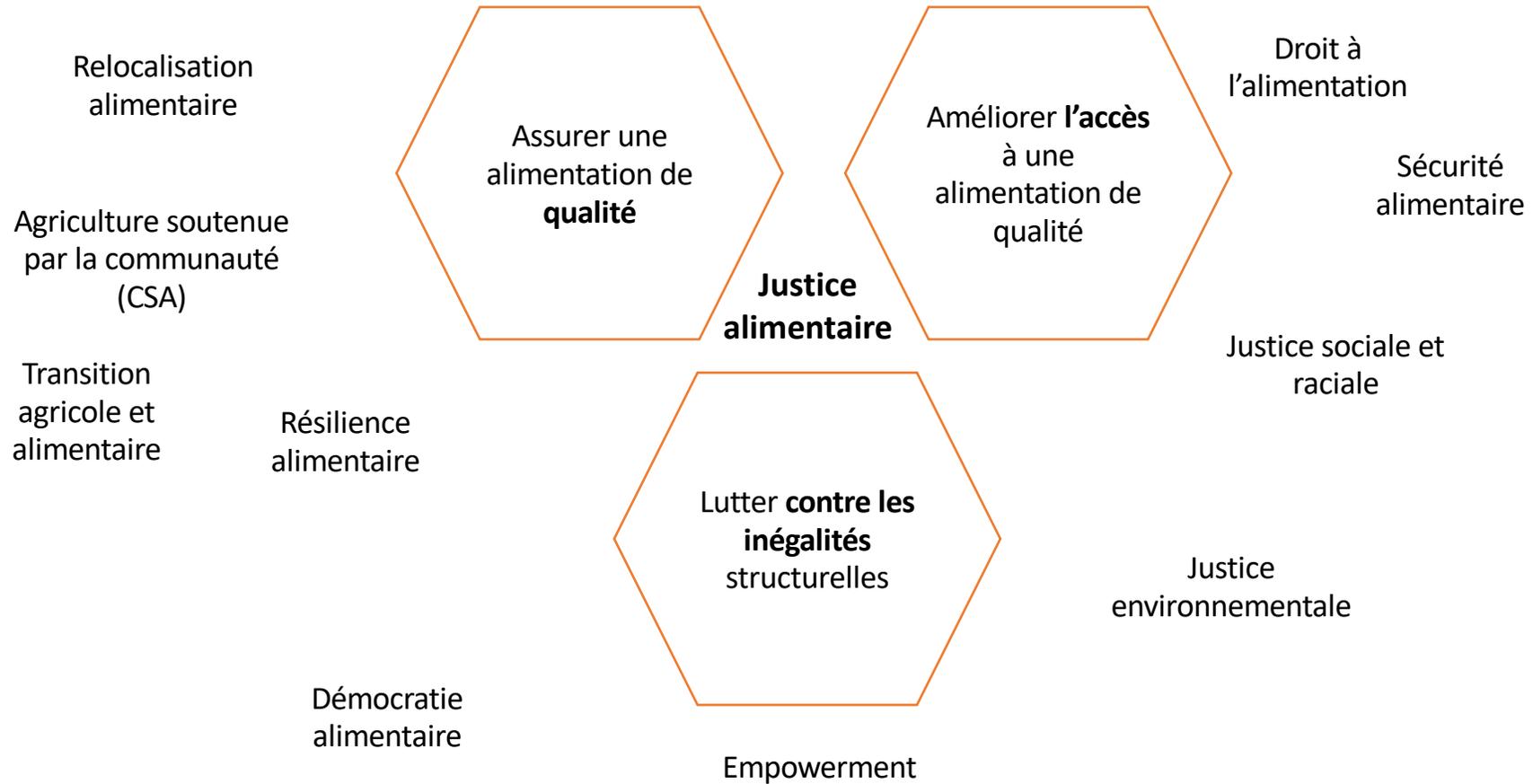
- Produits majoritairement issus de l'agro-industrie et peu diversifiés
  - Ne permet pas aux populations visées de gagner en autonomie et en pouvoir d'action
- > entretient l'insécurité alimentaire

Introduction des enjeux d'**accès**  
dans la relocalisation alimentaire

Un double enjeu

Introduction des enjeux de **qualité**  
dans l'accessibilité alimentaire

# La justice alimentaire incite à agir simultanément sur 3 niveaux



# ... et mettre en place une variété de pratiques



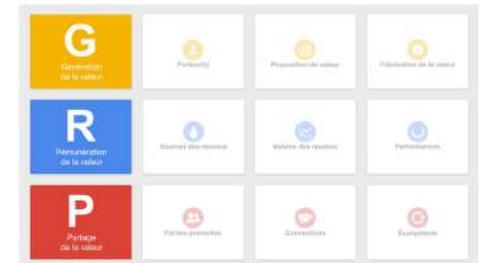
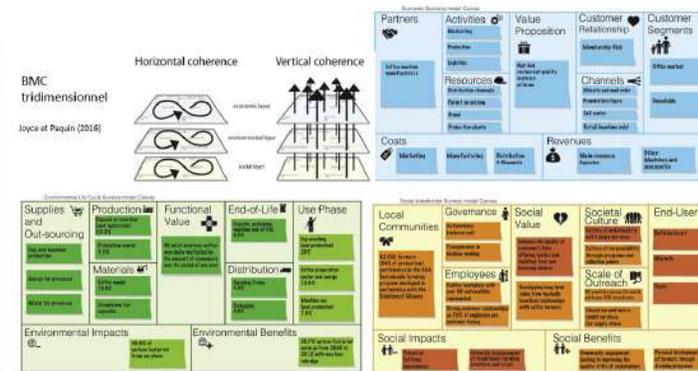
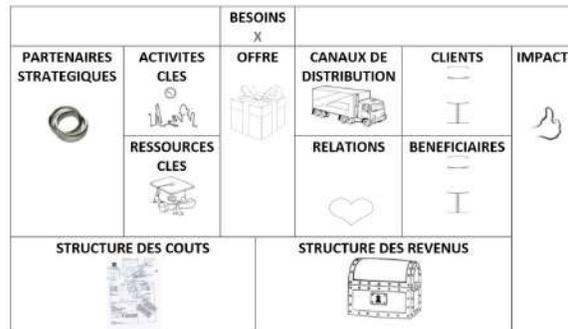
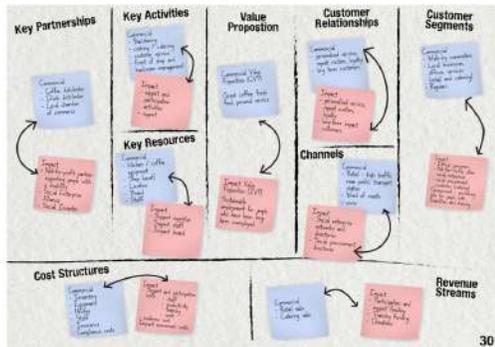
## Des pratiques aux modèles d'affaires

- Un certaine spécialisation sur certaines dimensions de la justice alimentaire
- Des tensions entre niveaux d'action et/ou pratiques
- Des difficultés à assurer la viabilité économique

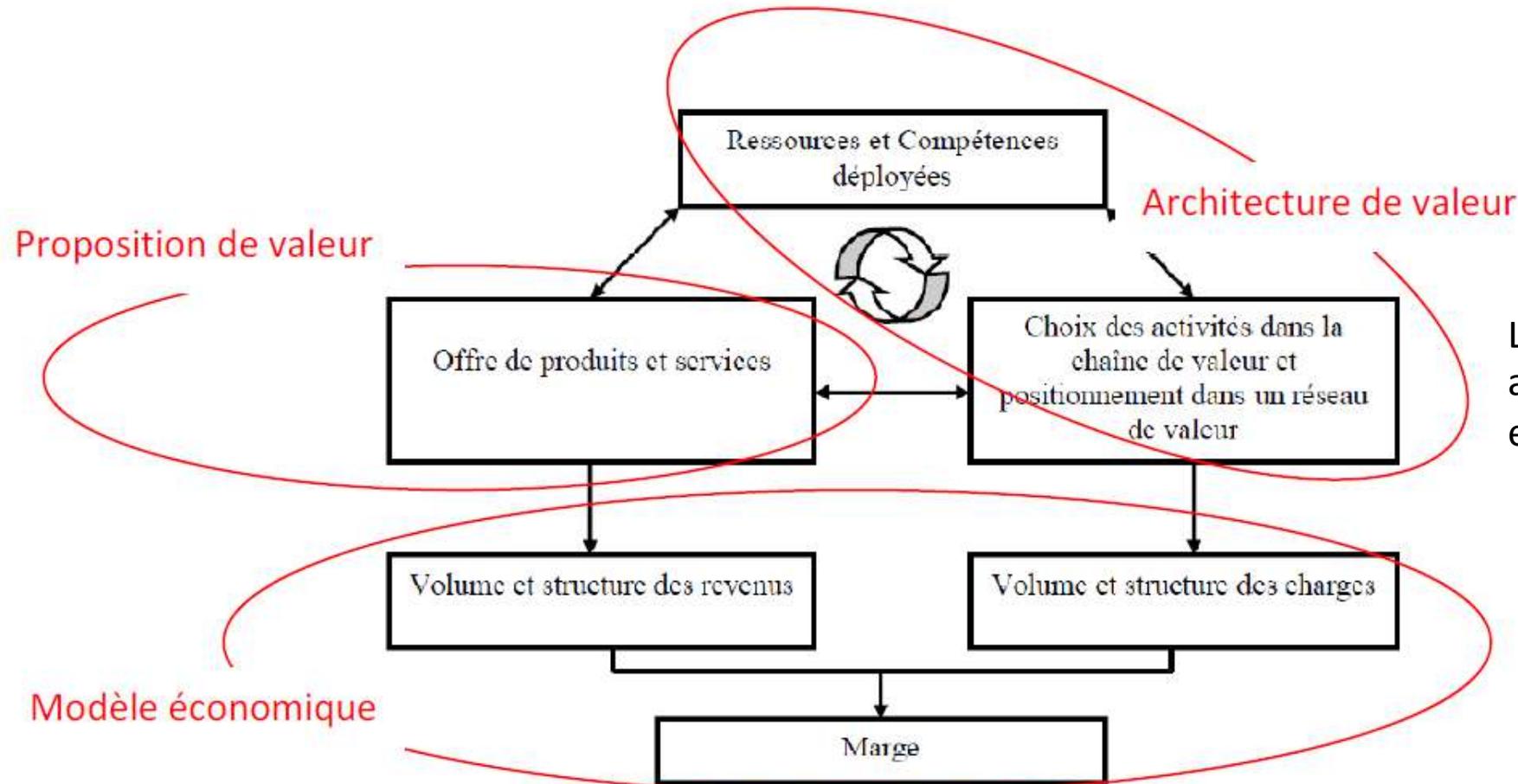
**Quels modèles d'affaires  
de ces initiatives?**

# D'où vient la notion de modèle d'affaires (business model)?

- 90's: s'est diffusé avec les jeunes pousses de l'Internet, qui éprouvaient de grandes difficultés à trouver une logique économique viable, même lorsqu'elles répondaient à une demande des consommateurs.
- Une large diffusion (avec diverses adaptations) au-delà de la sphère de l'entrepreneuriat technologique jusqu'à l'entrepreneuriat social et aux associations
- Un outil qui s'est largement diffusé auprès des praticiens, avant de devenir un objet de recherches scientifiques



## Les éléments constitutifs du *Business Model*



Le réseau de valeur inclut les acteurs contribuant à produire et à livrer la valeur au client.

Le modèle d'affaires permet de d'étudier la façon dont une organisation génère de la valeur et la redistribue

Lecocq et al. (2006)  
Eyquem (2011)

# Inspiré d'une typologie de modèles d'affaires des organisations hybrides

Les organisations hybrides sont confrontées à un double défi: générer à la fois de la valeur économique (sans laquelle il est difficile à la structure de survivre) et sociale (qui est leur raison d'être).

Clients = Bénéficiaires

Clients ≠ Bénéficiaires

## MARKET HYBRID

*Ex. Initiatives BOP pour l'accès à des services de base (énergie, santé)*

- Risque dérive : -
- Rentabilité fi: ++

## BRIDGING HYBRID

*Ex. Modèles économiques intégrant des personnes handicapées*

- Risque de dérive : +
- Rentabilité fi: +

## BLENDING HYBRID

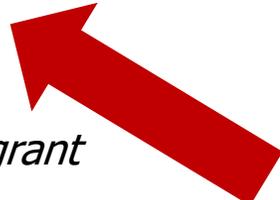
*Ex. Microfinance*

- Risque de dérive : +
- Rentabilité fi: +

## COUPLING HYBRID

*Ex. Entreprise d'insertion*

- Risque de dérive: ++
- Rentabilité fi: -



C'est le cas notamment quand la structure développe une activité commerciale sur un segment autre que celui qui répond à sa mission sociale pour pouvoir utiliser la marge dégagée à des activités à un impact social. Mais c'est aussi le cas des structures où les subventions représentent l'essentiel des revenus et qui doivent définir une proposition de valeur pour ces financeurs, et des services dédiés (potentiellement incompatibles avec la mission sociale).

oui

non

*Votre impact social est-il généré directement par la relation commerciale avec vos clients ?*

# Les hybrides marchands

À deux PRÉS  
de chez  
Vous...

Bénéficiaires = clients

Impact social direct

A2PC	
Bénéficiaires	Faible revenus
Clients	Clients privés
Prix pour les bénéficiaires	Prix coûtant
Produits pour les bénéficiaires	Paniers de légumes
Produits pour les clients	
Source dominante de revenus	Activité (+ subventions)

- Améliorer l'accès
  - Prix solidaire pour les personnes à faible revenu
  - ..... les questions de l'accessibilité spatiale et sociale ne sont pas traitées
- Assurer une alimentation de qualité
  - Profiter de l'espace marchand pour informer les consommateurs des conditions de travail en agriculture
  - Supporter les producteurs locaux (création de marchés, emploi, opportunités, valorisation des produits, etc.)
  - Engager les consommateurs à soutenir les AFN
- Lutter contre les inégalités structurelles

Risque: ne pas atteindre le public cible

Garde-fou: faire attention à bien écouter ce public cible et activer d'autres dimensions de l'accessibilité (spatiale, pratiques, socio-culturelle, etc.)

# Les hybrides segmentés



Bénéficiaires ≠ clients

Impact social direct

## Marm urb

Bénéficiaires	Habitants des quartiers populaires
Clients	Entreprises
Prix pour les bénéficiaires	Participation faible ou gratuite
Produits pour les bénéficiaires	Actions de sensibilisation, atelier, jardins collectifs
Produits pour les clients	Traiteur plateaux repas
Source dominante de revenus	Equilibre Subventions + Activités

- Améliorer l'accès
  - Spatiale: production localisée dans un quartier populaire
  - Financière : accès libre et gratuit aux activités de sensibilisation etc... permise par les activités de traiteur
- Assurer une alimentation de qualité
  - Activité de sensibilisation à l'alimentation de qualité: jardins communautaires, ateliers, ...
- Lutter contre les inégalités structurelles
  - Renforcer le lien social dans les quartiers
  - Favoriser l'emploi local (service local)

Risque: que l'activité la plus lucrative prenne le dessus

Garde-fou: inclusion de représentants des bénéficiaires dans la gouvernance

# Les hybrides publics



## Bénéficiaires ≠ clients

	VRAC
Bénéficiaires	Habitants des quartiers populaires
Clients	Bailleurs sociaux
Prix pour les bénéficiaires	Prix coûtant
Produits pour les bénéficiaires	Épicerie sèche, produits d'entretien, cours et concours de cuisine
Produits pour les clients	Services pour les locataires
Source dominante de revenus	Subventions

## Impact social indirect

- ✓ Améliorer l'accès
  - spatiale: distribution dans les lieux d'habitation, prescripteur
  - financière: prix coûtant, négociation des prix avec les fournisseurs (hors agri)
  - Socio-culturelle: adaptation aux requêtes méditerranéennes
- ✓ Assurer une alimentation de qualité
  - Produits de qualité
  - Ateliers autour de l'alimentation, concours de cuisine
- ✓ Lutter contre les inégalités structurelles
  - Valorisation des quartiers: livre, radio, etc.
  - Implication (tardive) dans la gouvernance

Risque: une dépendance aux financeurs, dispersion d'activités

Garde-fou: hybridation des ressources

# Les hybrides autonomes



Bénéficiaires = clients

Impact social indirect

	Pd'E Robec
Bénéficiaires	Faible revenus
Clients	Habitants du quartier
Prix pour les bénéficiaires	50% du prix du marché
Produits pour les bénéficiaires	Paniers de légumes et épicerie Actions de sensibilisation Accompagnement
Produits pour les clients	Idem sauf pour les produits issus du don
Source dominante de revenus	Activités (>50% des bénéficiaires) + subventions + bénévolat

- ✓ Améliorer l'accès
  - spatiale
  - Financière: 50% prix marché
  - pratique: présence de travailleurs sociaux comme prescripteurs ou accompagnateurs
- ✓ Assurer une alimentation de qualité
  - Recherche de produits de qualité aux prix les plus bas possibles: dons, partenariats caritatifs, etc.
  - Ateliers d'échanges sur les pratiques culinaires et alimentaires
- ✓ Lutter contre les inégalités structurelles
  - Travail social
  - Intégration des membres dans la gouvernance

Risque: difficultés d'approvisionnement en produits de qualité et d'orientation vers ces derniers

# Enseignements et limites de cet essai de typologie des modèles d'affaires pour la justice alimentaire

		<b>Bénéficiaires = clients</b>	<b>Bénéficiaires ≠ clients</b>
Lien entre activité économique et impact social	<b>Direct</b> Focus sur la qualité alimentaire	<i>Modèles d'affaires</i> <b>Hybrides marchands</b>  <i>Pratiques de justice alimentaires</i> Accessibilité économique Assurer alimentation saine pour l'économie et la planète	<i>Modèles d'affaires</i> <b>Hybrides segmentés</b>  <i>Pratiques de justice alimentaires</i> Accessibilité économique et spatiale Assurer alimentation saine pour l'homme et l'économie  Inclusion sociale et éducation
	<b>Indirect</b> Focus sur la justice alimentaire	<i>Modèles d'affaires</i> <b>Hybrides autonomes</b>  <i>Pratiques de justice alimentaires</i> Accessibilité économique, pratique et spatiale Assurer alimentation saine pour l'homme et l'économie  inclusion sociale/économique, éducation, gouvernance inclusive	<i>Modèles d'affaires</i> <b>Hybrides publics</b>  <i>Pratiques de justice alimentaires</i> Accessibilité économique, pratique et spatiale Assurer alimentation saine pour l'homme et l'économie  Liens sociaux, valorisation et éducation

- **Incarnation différente de la justice alimentaire** selon le modèle d'affaires  
 -> Seulement 6 études de cas, qui ne reflètent pas la diversité des dispositifs d'AAQT, et pour lesquels l'AAQT peut parfois être une mission secondaire
- **Des risques propres** à chaque modèle
- **Des frontières poreuses** entre les modèles d'affaires
  - Ventes > 50% sources de revenus
  - Lien entre impact et relation commerciale

# Enseignements et limites de cet essai de typologie des modèles d'affaires pour la justice alimentaire

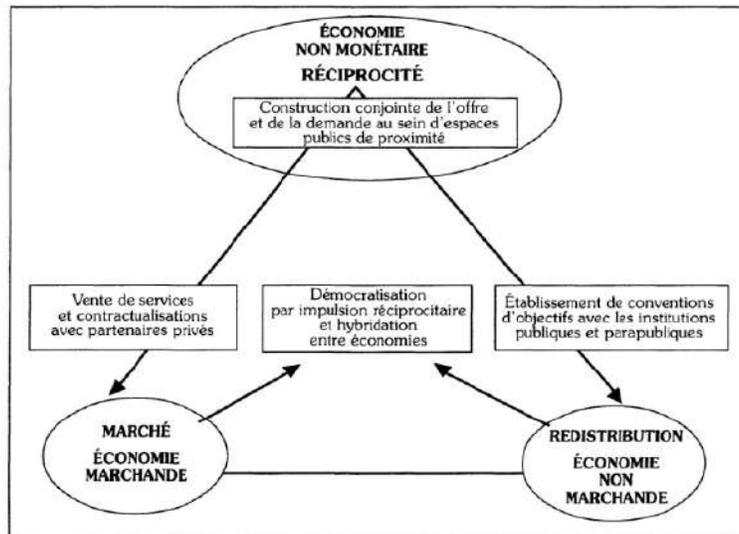
		Bénéficiaires = clients	Bénéficiaires ≠ clients
Lien entre activité économique et impact social	Direct Focus sur la qualité alimentaire	<p><i>Modèles d'affaires</i></p> <p><b>Hybrides marchands</b></p> <p><i>Pratiques de justice alimentaires</i></p> <p>Accessibilité économique</p> <p>Assurer alimentation saine pour l'économie et la planète</p>	<p><i>Modèles d'affaires</i></p> <p><b>Hybrides segmentés</b></p> <p><i>Pratiques de justice alimentaires</i></p> <p>Accessibilité économique et spatiale</p> <p>Assurer alimentation saine pour l'homme et l'économie</p> <p>Inclusion sociale et éducation</p>
	Indirect Focus sur la justice alimentaire	<p><i>Modèles d'affaires</i></p> <p><b>Hybrides autonomes</b></p> <p><i>Pratiques de justice alimentaires</i></p> <p>Accessibilité économique, pratique et spatiale</p> <p>Assurer alimentation saine pour l'homme et l'économie</p> <p>inclusion sociale/économique, éducation, gouvernance inclusive</p>	<p><i>Modèles d'affaires</i></p> <p><b>Hybrides publics</b></p> <p><i>Pratiques de justice alimentaires</i></p> <p>Accessibilité économique, pratique et spatiale</p> <p>Assurer alimentation saine pour l'homme et l'économie</p> <p>Liens sociaux, valorisation et éducation</p>

- Nécessité d'affiner cet idéal-type, qui réunit un grand nombre de situations différentes
- Parti-pris s'assimiler les financeurs à des « clients » avec une proposition de valeur spécifique à construire discutable -> logique marchande
- Introduire les modèles basées sur l'insertion par l'activité économique
- Nécessité de croiser avec les modèles de gouvernance

# Prolongements : Approche par les modèles socio-économiques

Analyse des modèles socio-économique d'épicerices sociales et solidaires en mixité sociale

	MARCHÉ					REDISTRIBUTION							RECIPROCITE				
	Autofinancement par l'activité CA/Budget total	Part du CA solidaire/CA total	Fidélité des Solidaires	Notion de rentabilité, stratégie commerciale	TOTAL	Volonté de participation de l'Etat	Financement public	Abondement	PUBLIQUE TOTAL	Moyenne des dons et partenariats privés	Collectes alimentaires réalisées	PRIVEE TOTAL	Proportion de bénévoles parmi les adhérents	Cotisations des membres	Dons monétaires	Notion de citoyenneté, de projet de vie de quartier	TOTAL
coefficients	2	1	1	2	6	1	2	1	4	1	1	2	1	1	1	1	4



Sources : Eme, 1991 ; Laville, 1992,1994.

Mémoire de Raphaëlle Jocteur-Monrozier

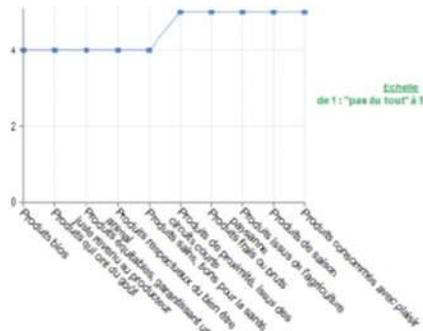


## Votre organisation et l'accès à l'alimentation de qualité pour tous

Pour votre organisation, l'accès à l'alimentation de qualité pour tous est une question **centrale**

### Votre approche de l'alimentation de qualité pour tous

Pour votre organisation, l'alimentation de qualité c'est principalement...



Votre organisation considère l'alimentation de qualité comme une alimentation saine (scores moyens)

- Pour l'homme : 4,50/5
- Pour la planète : 4,50/5
- Pour l'économie : 4,57/5

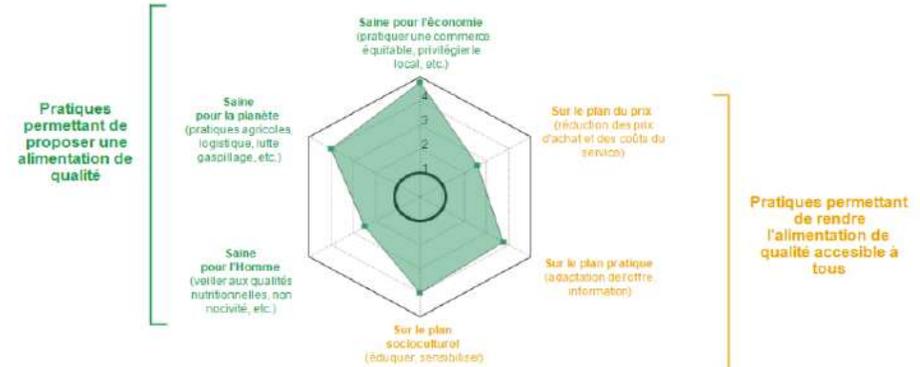
### Vos champs d'action

Votre organisation a vocation à favoriser l'accès à l'alimentation de qualité en travaillant sur...

- Accessibilité économique**
  - ✓ Le prix des produits de qualité
- Accessibilité pratique**
  - ✓ L'absence de points de vente de produits de qualité dans certaines zones géographiques
  - ✓ Le manque d'informations sur l'impact social et environnemental des produits
  - ✓ Le manque de temps, d'envie et de savoir-faire pour cuisiner
  - Le manque de canaux de distribution pour les producteurs locaux
- Accessibilité socioculturelle**
  - Le conditionnement par la publicité
  - La réticence à changer d'habitudes alimentaires
  - ✓ L'idée reçue "l'alimentation de qualité, c'est pour les bobos"

## Vos pratiques pour favoriser l'accès à l'alimentation de qualité pour tous et vos marges de progrès

Ce radar synthétise votre évaluation de vos pratiques en distinguant celles qui vous permettent de proposer une alimentation de qualité de celles qui vous permettent de la rendre accessible à tous. Il vous permet d'identifier des ensembles de pratiques pour lesquels vous êtes exemplaires et d'autres pour lesquels vos marges de progrès sont plus importantes. Le document suivant reprend votre auto-diagnostic des pratiques en termes d'accès à une alimentation de qualité pour tous.



## Vos pratiques pour favoriser l'accès à l'alimentation de qualité pour tous

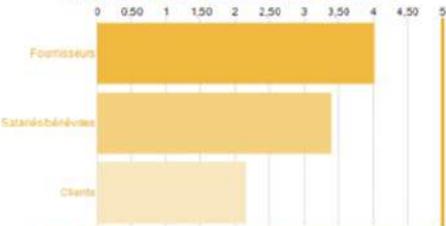
### Vos pratiques pour donner du pouvoir à vos parties prenantes

#### Rendre vos parties prenantes conscientes des inégalités alimentaires



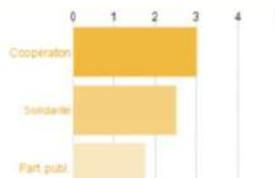
Légende: sensibiliser vos parties prenantes à l'alimentation de qualité, mais aussi leur impliquer dans vos actions de sensibilisation

#### Intégrer vos parties prenantes dans vos actions



Légende: permettre à vos parties prenantes de faire entendre leur voix avant d'adopter vos pratiques en faveur de l'accès à une alimentation de qualité pour tous

### Vos pratiques pour intégrer avec votre environnement local en faveur de l'accès à l'alimentation de qualité pour tous



Légende:
 

- Solidaire: soutien à des initiatives de votre territoire
- Coopération: échanges avec des acteurs autour de l'alimentation de qualité
- Parti public: partenariats avec des acteurs publics et collectivités

#### Degré d'ancrage local territorial



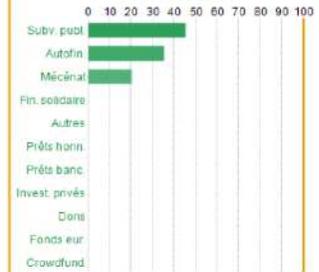
Vous avez conçu votre projet pour qu'il réponde aux besoins spécifiques de votre territoire.

## Votre fonctionnement pour permettre ces pratiques

### Votre modèle économique

Votre modèle économique est		Vos pratiques en faveur de l'accès à une alimentation de qualité pour tous sont principalement financées par ceux qui en bénéficient	
<b>Hybride public</b>		Oui	Non (par des financeurs, des clients solidaires, etc.)
		Non	<b>Hybride marchand</b>
Vous effectuez un accompagnement social pour favoriser l'accès à l'alimentation de qualité pour tous	Non	<b>Hybride marchand</b>	<b>Hybride segmenté</b>
	Oui	<b>Hybride autonome</b>	<b>Hybride public</b>

### Vos ressources



### Quelques pistes de réflexion

Votre modèle d'affaires s'approche de celui d'une organisation à but non lucratif qui travaille en délégation de service public. Voici quelques questions / pistes de réflexions.

- comment pouvez-vous améliorer votre impact social : mieux accompagner vos bénéficiaires dans leurs changements de pratiques alimentaires ? accompagner davantage de bénéficiaires ?
- comment pouvez-vous améliorer votre autonomie vis-à-vis de vos financeurs ? Comment conciliez-vous les attentes de financeurs divers ?
- Intégrez-vous suffisamment vos bénéficiaires et parties prenantes dans vos réflexions et actions quant à l'accès à une alimentation de qualité pour tous ?

Exemple:  
le Diag  
AAQT de  
Legum'au  
logis

# Le Diag AAQT: comment l'utiliser?

**Vous faites de la distribution alimentaire? (épicerie, paniers, magasin producteurs, etc.)**

Complétez ce questionnaire (20 min environ):

<http://bit.ly/2DiQMYU>

Le diagnostic sera automatiquement généré.  
Retour et échanges bienvenus: contactez-nous!

**Vous accompagnez des distributeurs? (réseau, consultant, collectivités, etc.)**

Vous pouvez diffuser l'outil et animer des **ateliers d'échanges de pratiques** à partir des résultats.  
Analyse des résultats de votre réseau possible: contactez-nous!

**Vous analysez des distributeurs? (étudiants, chercheurs)**

Le Diag AAQT peut être un **complément à un entretien** de recherche. Merci de votre contribution!

Si vous voulez tester l'outil, merci d'utiliser ce lien  
<http://bit.ly/2FLmQVo>

## Pour en savoir plus



Partie 2.2. L'accessibilité sociale à l'alimentation au prisme de la justice alimentaire (p. 104-128)

Lanciano E., Saleilles S. (2019), « [Diagnostiquer les pratiques pour favoriser l'accès à l'alimentation de qualité pour tous](#) », 7èmes rencontres du GESS, Valence, 12-13 décembre

Un outil co-construit par Emilie Lanciano, Clara Lohier-Fanchini, Séverine Saleilles, en partenariat avec le PTCE Le Bol et avec le support technique de Lab'n'biz

# Pour en savoir plus



Pour le télécharger: <https://projetfrugal.fr/wp-content/uploads/2021/04/frugal-cahier-acteur-3-accessibilite.pdf>



Partie 2.2. L'accessibilité sociale à l'alimentation au prisme de la justice alimentaire (p. 104-128)

Pour le télécharger:

<https://projetfrugal.fr/wp-content/uploads/2020/11/frugal-livret-recherche-04-ld.pdf>

- Lanciano E., Lapoutte A., Saleilles S. (2019), « **What Business Model for Food Justice ?** », *Systèmes Alimentaires - Food Systems*, éditions Garnier, n°4, pp. 159-183.
- Lanciano E., Saleilles S. (2019), « **Diagnostiquer les pratiques pour favoriser l'accès à l'alimentation de qualité pour tous** », 7èmes rencontres du GESS "L'ESS comme source d'inspiration : Quelles perspectives de diffusion des valeurs et des pratiques de l'ESS à l'ensemble de l'économie ?", Valence, 12-13 décembre
- Lapoutte A., Lohier-Fanchini C. et Saleilles S. (2020), « **De l'aide à la justice alimentaire : Etude d'un partenariat entre Biocoop et des épiceries sociales et solidaires** », in Combes-Joret M. et Lethielleux L., *L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire : initiatives inspirantes et modèles novateurs*, éditions EPURE, pp. 271-301.
- Noël J., Hochedez C., Lanciano E., Saleilles S., (2022) **La transition à l'épreuve de la justice alimentaire : construction d'un répertoire de pratiques dans 5 initiatives à Angers, Lyon et Poitiers**, Working Paper