

Accès à l'alimentation en ville : pas de développement des initiatives sans compréhension de leur modèle d'affaires



L'alimentation durable est souvent associée aux catégories socioprofessionnelles urbaines supérieures. Pourtant, certaines organisations œuvrent à une plus grande justice alimentaire. Dans le cadre du [projet FRUGAL](#), des chercheuses des Universités de Saint-Etienne et de Lyon - Emilie Lanciano, Alexandrine Lapoutte et Séverine Saleilles - ont élaboré une typologie des modèles d'affaires de ces structures afin de mieux comprendre les enjeux liés à leur développement.

Le modèle d'affaires, un incontournable de la réflexion stratégique

Les chercheuses se sont penchées sur six initiatives de la région Lyonnaise, qui chacune, à leur manière, agissent pour une plus grande justice alimentaire, en cherchant à :

- Réduire les inégalités d'accès à l'alimentation dans toutes ses dimensions (spatiale, économique, mais également pratique et socio-culturelle).
- Agir sur les causes de l'insécurité alimentaire d'une manière plus générale, i.e. assurer la durabilité environnementale, sociale et économique du système alimentaire.
- Combattre les causes structurelles des inégalités par le biais de l'insertion sociale et économique (notamment via l'emploi) et de la lutte contre l'isolement et pour l'autonomisation des personnes.

Ces initiatives sont intéressantes car il s'agit d'organisations privées (sans but lucratif) qui se donnent pour mission de contribuer à un bien commun. Elles 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).**

C'est pourquoi il est important d'étudier la façon dont ces initiatives génèrent de la valeur économique et la redistribuent, en d'autres termes, leur modèle d'affaires. Selon les auteures de l'article, la notion de modèle d'affaires (*business model* en anglais), issue des sciences de gestion et du monde de l'entreprise, peut provoquer des incompréhensions, notamment chez des associations. Pourtant, il s'agit d'un outil d'analyse qui peut être stratégique pour les organisations. En effet, il permet de **mieux comprendre la façon dont elles fonctionnent, les enjeux auxquels elles sont confrontées et donc les pistes pour assurer leur pérennité.**

La typologie présentée par les chercheuses s'inspire de [travaux récents en sciences de gestion](#). Elles proposent de réfléchir selon deux axes, que structurent **deux questions que les organisations doivent se poser.**



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

Le premier axe de la typologie présentée par les chercheuses (et donc la première question) a trait aux modalités de génération de l'impact social. Celui-ci peut être :

- Direct, lorsque c'est la relation commerciale qui crée le bénéfice social. Par exemple, distribution de paniers alimentaires avec un tarif solidaire.
- Indirect, lorsqu'une intervention supplémentaire est nécessaire pour atteindre l'objectif social. Par exemple, lorsque des épiceries sociales et solidaires proposent des conseils de gestion de leur budget alimentation à leurs bénéficiaires.

Vos clients sont-ils vos bénéficiaires ?

Un deuxième élément à prendre en compte dans l'analyse des modèles d'affaires des structures est la nature de leurs clients (ceux qui payent pour le service rendu) et celle des bénéficiaires (ceux qui bénéficient directement de l'impact social de la structure). Selon les initiatives :

- **Les clients et les bénéficiaires finaux coïncident.** C'est le cas notamment les systèmes de panier qui prévoient des tarifs spécifiques pour les populations défavorisées ou dans certaines Épiceries Sociales et Solidaires qui parviennent à réaliser la majorité de leur chiffre d'affaires avec les ventes auprès du public accompagné.
- **Les clients diffèrent des bénéficiaires finaux.** C'est le cas notamment quand la structure développe une activité commerciale sur un segment autre que celui qui répond à sa logique de justice alimentaire pour pouvoir utiliser la marge dégagée à des activités à un impact social. Par exemple, l'activité de traiteur de la [Marmite Urbaine](#), qui s'adresse à des entreprises, lui permet de financer ses activités d'agriculture urbaine dans un quartier défavorisé. Entrent également dans cette catégorie les structures qui s'appuient sur des financements de bailleurs sociaux pour mettre en place des activités comme les commandes alimentaires groupées. Dans la mesure où ils financent l'action, les bailleurs peuvent être considérés comme des « clients ».

Quatre types de structures, et des enjeux propres à chacune

Au final, la typologie comporte quatre modèles d'affaires qui ont chacun des enjeux propres :

- **Les structures dont les bénéficiaires sont les clients et qui génèrent un impact social direct**, comme, par exemple, la distribution de paniers alimentaires avec un tarif solidaire. Pour elles, le risque est de ne pas atteindre les clients/ bénéficiaires finaux, même en assurant des prix plus bas. En effet, l'accessibilité n'est pas seulement une question financière, il peut également y avoir des dimensions physiques (lieu de distribution inaccessible), organisationnelles (emploi du temps non compatible avec la collecte d'un panier), symboliques (sentiment que cette alimentation n'est « pas pour nous »).. Pour contrer ce phénomène, les organisations doivent alors faire attention à bien écouter leurs bénéficiaires pour s'assurer de traiter toutes les dimensions à la fois.
- **Les structures dont les bénéficiaires sont les clients et qui génèrent un impact social de façon indirecte**, comme, par exemple, les épiceries sociales et solidaires. Ici, le risque est de ne pas atteindre la mixité qui permettrait à la structure d'assurer une diversité de revenus.
- **Les structures dont les bénéficiaires ne sont pas les clients, et qui génèrent un impact social direct**, comme la Marmite urbaine déjà cité ou la Légumerie qui gère des espaces de production maraîchère en ville. Pour ces dernières, le risque existe que l'une des branches de l'activité, la plus lucrative, prenne le dessus sur celle qui cherche à générer des bénéfices sociaux. Pour contrer ce risque, l'inclusion de représentants des bénéficiaires dans la gouvernance des structures est important.
- **Les structures dont les bénéficiaires ne sont pas les clients, et qui génèrent un impact social de façon indirecte**, comme les entreprises d'insertion par l'activité économique (ex : Jardins de cocagne). Le risque, ici, est que les différentes dimensions de l'initiative (emploi, formation, activité alimentaire) entrent en concurrence et qu'il faille faire des arbitrages entre les deux missions.

Un vendredi sur deux, prenez votre café avec un article que vous recevez directement dans votre boîte mail.

VOTRE MISSION ? Faire le café.

LA NOTRE ? Vous envoyer un article rapide à lire pour l'accompagner !

[INSCRIVEZ-VOUS ICI !](#)



Soutenir ces initiatives nécessite de prendre en compte leurs modèles d'affaires

L'analyse du modèle d'affaires est d'abord utile aux organisations elles-mêmes. Pour cela, **les chercheuses ont développé un [questionnaire en ligne qui leur permet de réaliser un autodiagnostic de leurs pratiques favorisant l'accès à l'alimentation de qualité](#)**.

Elle peut également l'être pour les structures d'appui à ces organisations, et notamment les collectivités. Son intérêt ? Comprendre les logiques d'action des organisations qu'elles subventionnent. Et par conséquent développer une politique cohérente.

En outre, l'analyse invite à différencier entre des organisations qui ont besoin d'un soutien ponctuel pour mettre en route leur activité et atteindre une rentabilité économique suffisante, et celles qui ont besoin d'un appui plus pérenne. En effet, l'analyse des modèles d'affaires montre que le fait que l'activité repose à la fois sur des subventions et un revenu tiré de l'activité, ne doit pas forcément être considéré comme une situation transitoire en attendant que l'activité commerciale puisse générer l'intégralité des revenus de la structure. A travers la collectivité ou le bailleur social, le client final est finalement la société dans son ensemble, qui bénéficie de l'utilité sociale de ces organisations.

Le Projet FRUGAL

FRUGAL est une Recherche-Action centrée sur l'analyse des enjeux systémiques liés à l'approvisionnement alimentaire de métropoles du Grand Ouest et de Rhône-Alpes. Le projet analyse en particulier :

- Les flux alimentaires métropolitains (production locale, volumes consommés...)
- Les acteurs et modalités de la gouvernance alimentaire (description et analyse des dispositifs actuels de l'action publique territoriale)
- Les formes urbaines et la gouvernance alimentaire (urbanisme et agronomie au regard des injonctions spatiales).

En savoir plus :

<http://projetfrugal.fr/>

Pour contacter Emilie Lanciano au sujet du questionnaire d'autodiagnostic : emilie.lanciano@univ-st-etienne.fr

Mars 2018

L'auteure remercie [Emilie Lanciano](#) (Université de Lyon - Coactis Saint Etienne) ainsi que [Alexandrine Lapoutte](#) (Université de Lyon - Coactis Lyon) et [Séverine Saleilles](#) (Université de Lyon - LSAF) pour leur relecture et conseils

Source:

[Emilie Lanciano, Alexandrine Lapoutte, Séverine Saleilles. « 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 ». Actes de la XXVIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2017](#)

Crédit photo :

[Pixabay](#)

Retrouvez cet article sur le lien suivant :

<http://www.urbanfoodfutures.com/acces-a-l'alimentation>

Un vendredi sur deux, prenez votre café avec un article que vous recevez directement dans votre boîte mail.

VOTRE MISSION ? Faire le café.

LA NOTRE ? Vous envoyer un article rapide à lire pour l'accompagner !

INSCRIVEZ-VOUS ICI !

