

## **De l'aide à la justice alimentaire : Etude d'un partenariat entre Biocoop et des épiceries sociales et solidaires<sup>1</sup>**

*Chapitre dans Combes-Joret M. et Lethielleux L. (2020), L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire : initiatives inspirantes et modèles novateurs, Éditions et presses universitaires de Reims - EPURE, ISBN : 978-2-37496-104-0 « RESSOR », p. 271-301*

### **Alexandrine Lapoutte**

Maitre de conférences en Sciences de Gestion  
Univ Lyon, Univ. Lumière Lyon 2, COACTIS, EA 4161, F-69007, LYON

### **Clara Lohier-Fanchini**

Chargée d'études projet PSDR Frugal  
Univ Lyon, Univ. Lumière Lyon 2, COACTIS, EA 4161, F-69007, LYON

### **Séverine Saleilles**

Maitre de conférences en Sciences de Gestion  
Univ Lyon, Université Claude Bernard Lyon 1, LSAF, EA 2429, F-69007, LYON

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

La question de la qualité est actuellement au cœur des filières alimentaires. Dès la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, les grosses crises sanitaires qui touchent l'alimentaire ont entraîné une demande croissante des consommateurs pour des produits de qualité (Aubry et Chiffolleau 2009). Cette prise de conscience coïncide avec le développement de systèmes alimentaires alternatifs (Le Velly, 2017), qui permettent de multiples façons de se réapproprier les choix de production et de distribution dans les circuits alimentaires, et d'exiger une alimentation de meilleure qualité. Mais ces initiatives sont souvent réservées à un public restreint, qui n'inclut pas les personnes à faible capital économique ou socio-culturel (Chiffolleau et Paturel, 2016). 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). Ces critiques ont progressivement débouché sur le concept de justice alimentaire qui 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 et Joshi, 2010). La justice alimentaire apparaît comme un impératif de l'action politique. Le terme a par exemple été utilisé par Guillaume Garot pour commenter l'ouverture en juillet 2017 des Etats Généraux de l'Alimentation<sup>2</sup>.

Depuis quelques années, le gaspillage alimentaire est au cœur du débat public et de nouvelles contraintes normatives obligent les grandes surfaces alimentaires (GSA) à donner les invendus aux associations. Ces nouvelles injonctions ainsi que le développement de la RSE donnent lieu à de nouveaux projets et partenariats autour de la récupération des invendus au profit des associations d'aide alimentaire. Force est de constater que le volume de produits ou repas

---

<sup>1</sup> Une première version de ce texte a été présentée aux 5èmes rencontres sur la Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires, Université de Reims, 7-8 décembre 2017

<sup>2</sup> Garot G. (2017), Pour une nouvelle ambition européenne : la justice alimentaire, Le Monde, le 19/07/2017

donnés aux associations gestionnaires de l'aide alimentaire augmente (INRA, 2016), mais que seule la quantité compte dans l'appréciation des produits ainsi distribués, au détriment d'un débat nécessaire sur leur qualité et sur l'équilibre nutritionnel des repas. Les produits distribués restent majoritairement issus de l'agro-industrie et peu diversifiés. Si des études sanitaires ont montré la forte corrélation entre alimentation et santé, celles entre niveau de revenus et santé ont largement mis en lumière un niveau de santé inférieur chez les personnes en situation d'insécurité alimentaire<sup>3</sup> (Bocquier et al., 2015). Basée sur la récupération de surplus ou d'invendus alimentaire, l'aide alimentaire conduirait finalement à entretenir le phénomène de l'insécurité alimentaire, sans aborder ni prendre en charge les causes (Artis et al., 2014 ; Darrot et Noel, 2016 ; Paturel et Carimentrand, 2018).

Il semble alors urgent de poser la question de l'accessibilité pour tous à l'alimentation de qualité. Plusieurs initiatives ont vu le jour pour essayer de répondre à cette problématique. Les entreprises de l'ESS dans leur capacité à produire des partenariats socialement innovants ont un rôle clé à jouer dans la transformation de la consommation alimentaire et l'accès à une alimentation de qualité (Artis et al., 2014 ; Gardin et Jany-Catrice, 2016 ; Helfrich et al., 2016). Les épiceries sociales et solidaires ont marqué un tournant dans l'histoire de l'aide alimentaire en revendiquant le droit de contrôle sur leur approvisionnement ainsi que l'intégration des bénéficiaires dans ces choix et dans les activités associatives (Artis et al., 2014 ; Darrot et Noel, 2016 ; Paturel et Carimentrand, 2018). Pour améliorer la qualité de leur assortiment, l'approvisionnement direct et local a fait l'objet de quelques expériences (Le Velly et Paturel, 2012). Toutefois, les distributeurs restent des interlocuteurs clés. Alors que les partenariats dans le domaine de l'aide alimentaire relèvent généralement de l'assistance, il existe des partenariats qui vont plus loin et visent une exemplarité en termes de justice alimentaire. Nous étudions le partenariat *BIO VRAC pour Tous*, entre le distributeur coopératif Biocoop et le réseau des épiceries sociales et solidaires en Auvergne-Rhône-Alpes (GESRA). Comment un partenariat entre distributeur et association peut-il dépasser le système d'assistance alimentaire pour aller vers une justice alimentaire ? Qu'est-ce qui permet de dépasser le mécénat pour aller vers la co-construction d'un projet socialement innovant et source d'inspiration pour transformer l'aide alimentaire ?

Dans un premier temps, nous envisageons comment la justice alimentaire amène à transformer les relations partenariales dans l'aide alimentaire. La deuxième partie expose la méthode et la présentation du cas *BIO VRAC pour Tous*. La troisième partie montre comment les organisations co-innovent socialement dans une perspective de justice alimentaire. En conclusion, nous discutons des pistes ouvertes pour développer ce type de partenariat.

## **De l'aide à la justice alimentaire : transformer les relations partenariales entreprises/associations dans l'aide alimentaire**

Le système de l'aide alimentaire en France est de plus en plus basé sur les dons et autres formes d'approvisionnement provenant d'entreprises de distribution alimentaire. Aussi, les relations partenariales entreprises/associations, au cœur du système, sont une voie de transformation de ce dernier vers la justice alimentaire. Sources d'innovations sociales, les relations partenariales entreprises/associations comportent des risques d'isomorphisme, c'est-à-dire que les associations se voient contraintes d'adopter, dans le cadre du partenariat, les pratiques des

---

<sup>3</sup> En 2010, il était estimé à 12 % le nombre d'adultes vivant en situation d'insécurité alimentaire pour des raisons financières (Bocquier et al., 2010), soit environ 7,8 millions de personnes. Environ 3,5 millions de personnes bénéficient de l'aide alimentaire en France (Amorce, 2015).

entreprises. Ces risques sont amoindris quand l'entreprise relève de l'ESS. Au final, on peut distinguer deux idéaux-types de partenariats entreprises/associations dans l'aide alimentaire.

### *La justice alimentaire, un enjeu de transformation de l'aide alimentaire*

Depuis son développement et jusqu'à aujourd'hui, la mission de l'aide alimentaire est de donner accès à tous à une alimentation suffisante en quantité, occultant tout débat sur la qualité des produits distribués (Paturel, 2013). Les dispositifs d'aide alimentaire nationaux se sont construits dans les années 1980 (création des « Restos du Cœur », de la première Banque alimentaire de France, du Programme d'aide alimentaire aux plus démunis (PEAD), aujourd'hui Fond européen d'aide aux plus démunis, FEAD)<sup>4</sup>. Dès la fin des années 1990, la réduction des stocks européens compromet le dispositif, ce qui mène à la création du Plan national d'aide alimentation (PNAA) en 2004 pour répondre aux besoins non pourvus par le PEAD, ainsi que de diversifier les produits.

Outre les programmes européens et nationaux d'aide alimentaire, les associations peuvent recevoir des dons directement de distributeurs ou fournisseurs alimentaires. Les GSA sont les premières sources d'approvisionnement de ces associations. La première législation encadrant les dons d'entreprises aux associations caritatives contre crédits d'impôts à hauteur de 60 % est intégrée dans la « loi Coluche » dès 1988. Depuis 2016, la loi Garot, ou « loi relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire », a rendu obligatoire pour tout commerce alimentaire de plus de 400m<sup>2</sup> de signer au moins une convention de don avec une association caritative. Bien que cette loi ne soit en application que depuis un peu plus d'un an, les conséquences se font déjà sentir : les conventions entre GMS et associations se sont rapidement multipliées et, dans le même temps, se sont créées de nombreuses associations ou entreprises pour organiser la récupération des invendus et l'acheminement jusqu'aux associations, comblant ainsi les lacunes logistiques qui étaient les principaux freins à ces pratiques (Amorce, 2015). Si le nouveau marché du don alimentaire dans le cadre de la lutte anti-gaspillage a eu de positif la forte augmentation des canaux de redistribution de produits considérés invendables ainsi que la forte augmentation des dons aux associations, il se concentre toujours sur la quantité uniquement. Le nécessaire débat sur la qualité des produits distribués par l'aide alimentaire est limité par l'idée que « quand les gens ont faim, on leur donne à manger » (Paturel, 2013).

Pourtant, l'amélioration de la qualité des produits offerts par l'aide alimentaire est un enjeu crucial. Des études révèlent l'incapacité de ce système à répondre aux normes d'une alimentation équilibrée, en termes de qualité et d'apports nutritionnels, telles que prescrites par le Programme national nutrition santé (Darmon et al., 2008). Or, sur les marchés européens, les associations d'aide alimentaire se trouvent dans l'incapacité de choisir les denrées alimentaires données. Cette problématique est renforcée par la création du FEAD en 2014. Depuis, les denrées sur les marchés européens ne sont plus disponibles à la vente mais sont exclusivement données aux associations. Face à ce constat, plusieurs expériences ont été menées pour approvisionner l'aide alimentaire en produits frais, locaux et/ou bio (Le Velly et Paturel, 2012). Toutefois, la principale source de diversification de l'approvisionnement de l'aide alimentaire

---

<sup>4</sup> Le PEAD est un programme de distribution de subventions et de surplus de stocks européens, au profit d'associations nationales mandatées par les États participants. En France, quatre associations deviennent ainsi les opératrices officielles de l'aide alimentaire : les Restos du Cœur, la Fédération des banques alimentaires, le Secours populaire et la Croix rouge. La multitude d'associations locales de distribution de l'aide alimentaire n'étant pas habilitées à recevoir directement les aides, elles sont partenaires de ces quatre têtes de réseaux.

reste la mise en place de partenariats avec des grandes surfaces alimentaires. Or, rien ne garantit une liberté de choix des produits dans ce type de partenariat.

La création des épiceries sociales à la fin des années 1990 se fait en opposition à la seule logique d'assistance par le don dans l'aide alimentaire. Les produits sont payants, contrairement aux associations de distribution de colis alimentaires. Les épiceries ont des statuts variables selon qu'elles sont gérées par une municipalité, un Centre communal d'action social (CCAS) ou une association de citoyens. En donnant la possibilité de choisir les produits contre une contribution minimale, les épiceries sociales veulent sortir du côté stigmatisant et parfois dégradant de la charité, et redonner aux bénéficiaires une forme de « citoyenneté économique » (Paturel, 2013). Les épiceries sociales et solidaires revendiquent également le droit de choisir ce qu'elles mettent en rayon afin de proposer une alimentation de qualité. L'Association nationale de développement des épiceries solidaires (ANDES)<sup>5</sup>, créée en 2001, a par exemple contribué à la création du Crédit national des épiceries sociales (CNES)<sup>6</sup>, qui permet de proposer des produits plus variés, notamment des fruits et légumes et d'en contrôler la qualité. En Auvergne Rhône Alpes, le groupement des épiceries sociales et solidaires (GESRA) – objet de cette étude – a également été créé en 2004 dans cette optique.

Les épiceries sociales et solidaires cherchent également à recréer du lien social et à lutter contre l'exclusion des personnes en situation de précarité, via l'alimentation. Les notions de citoyenneté, d'« empowerment » et de lien social sont parties intégrantes des actions des épiceries sociales, et plus encore des épiceries sociales et solidaires qui ont émergé par la suite. Afin de contourner la stigmatisation d'une « épicerie pour pauvres », ces dernières sont ouvertes à tous et fonctionnent via un double tarif des produits : 20 à 40 % du prix du marché pour les publics bénéficiaires et prix du marché pour les publics solidaires.

Ces initiatives, nées en critique à l'aide alimentaire, invitent donc à s'interroger sur les causes même du gaspillage, directement lié à notre modèle productiviste et de (sur)consommation, et également sur les causes de l'insécurité alimentaire. Au-delà de l'amélioration d'un cercle vertueux de récupération et redistribution des invendus alimentaires, les objectifs finaux devraient rester la réduction à la fois du gaspillage et des inégalités alimentaires. En d'autres termes, il s'agirait de « reconsidérer le fait que la population en situation de précarité doit être nourrie à partir du gaspillage des autres » (Paturel, Carimentrand, 2018). Ainsi, depuis quelques années, l'évolution du système d'aide alimentaire révèle une volonté d'atteindre une plus grande justice alimentaire. La notion de justice alimentaire est issue d'un champ d'analyse critique autour de l'accessibilité à une alimentation de qualité pour les consommateurs défavorisés. Elle recouvre l'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 (Gottlieb et Joshi, 2010, Hochedez et Le Gall, 2016). Il peut s'agir de glanage communautaire (Beisher et Corbett, 2016), d'agriculture urbaine (Hors et al., 2017), d'éducation à la nutrition (Hochedez et Le Gall, 2016), d'entreprises sociales alimentaires (Lanciano et al., 2019). Ce sont souvent des solutions à caractère communautaire (Broad, 2016).

La notion de justice alimentaire implique d'aller au-delà de celle de sécurité alimentaire (FAO, 1996). Elle suppose un dépassement du présupposé que les systèmes alimentaires relocalisés sont nécessairement justes sur le plan social et un engagement dédié à la justice sociale (une

---

<sup>5</sup> Aujourd'hui, plus de 300 épiceries sont membres du réseau

<sup>6</sup> Le CNES a été créé par le gouvernement sous la pression de 4 acteurs porteurs d'épiceries sociales : BA, ANDES, Croix-Rouge, Imagine84

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). 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 avoir accès à cette dernière, donc de démocratie alimentaire (Hassanein, 2003). Au-delà d'une meilleure disponibilité des ressources, ce sont bien les asymétries de relations et de pouvoir qu'il faut remettre en cause. 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.

Pour transformer le système de l'aide alimentaire vers la justice alimentaire, les relations partenariales entreprises/associations, au cœur du système, peuvent constituer un levier majeur.

### *Les relations partenariales entreprises/associations : entre risques d'isomorphisme et innovations sociales*

Il a été observé, ces quinze dernières années, une augmentation générale des collaborations entre privé lucratif et non-lucratif, ou « alliances sociales » (Berger et al., 1999 ; Austin, 2000 ; RAMEAU, 2012). D'une manière générale, ces nouvelles formes de collaboration se développent sous la double impulsion, pour les entreprises, de la RSE et pour les associations de la recherche de nouvelles sources de financement. En moyenne 49 % des ressources financières des associations employeuses en France sont d'origine publique<sup>7</sup>, les associations poussées à repenser leurs modèles économiques cherchent donc de nouvelles sources de financements privés. Les entreprises quant à elles cherchent à affermir leur légitimité auprès des acteurs publics et de la société civile, à travers des investissements dans des projets « responsables » socialement ou écologiquement. Mettre en place des partenariats entre entreprises et associations permet donc pour chaque partie prenante de répondre aux nouveaux enjeux rencontrés.

Le mécénat est une pratique très répandue. Elle consiste pour une entreprise à allouer des moyens financiers, matériels ou humains à des structures ou projets d'intérêt général, souvent via une fondation d'entreprise ou un fonds de dotation. Il est de plus en plus répandu en France et la moitié des entreprises de plus de 250 salariés est aujourd'hui mécène, ainsi qu'un quart des petites et moyennes entreprises<sup>8</sup>. Ces dernières années, de nouveaux types de partenariats entreprises/associations ont vu le jour, ayant pour objectif de dépasser le schéma classique du mécénat, pour créer des projets communs au sein desquels chaque partie prenante apporte à l'autre ses ressources (Harris, 2012 ; Helfrich et al., 2016 ; RAMEAU, 2012).

Les entreprises passent progressivement d'une logique de subvention à une logique de co-construction vis-à-vis des associations (Martinet, Payaud, 2007). L'idée sous-jacente est que plus le degré d'engagement des parties prenantes dans un projet commun est élevé, plus la création de valeur sociale serait également élevée (Austin, 2000 ; RAMEAU, 2012 ; Harris, 2012). Austin (2000) identifie les clés de pérennité (« alliance drivers ») des partenariats ainsi que les facteurs clés de leur management (« alliance enablers »). La pérennité serait ainsi dépendante de l'alignement stratégique des partenaires, des connexions et relations interpersonnelles (notamment les relations entre les responsables qui légitiment ces partenariats

---

<sup>7</sup> Source : INSEE, Enquête Associations 2014

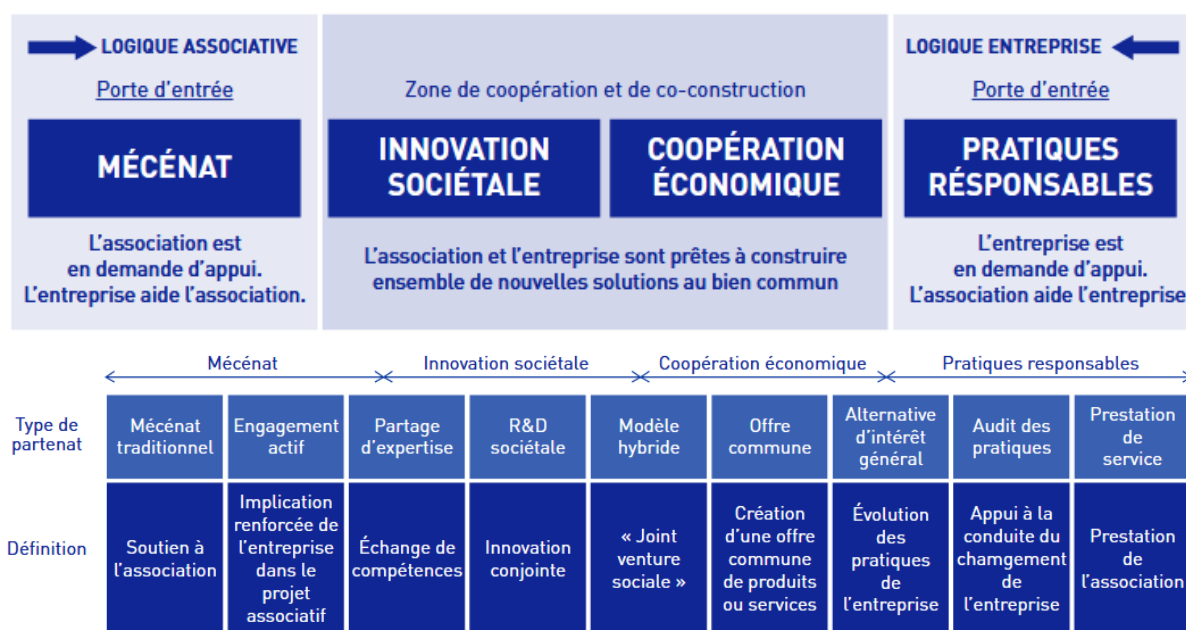
<sup>8</sup> Le labo de l'ESS, « Le mécénat pour développer les projets de l'ESS », mai 2017.

et qui peuvent être amenés à muter), de la confiance créée, de la vision partagée et d'un apprentissage continu. En terme managérial, la réussite des partenariats est assurée par l'attention des dirigeants, une bonne communication, une définition claire des responsabilités de chacun ainsi que la clarté des attentes. L'auteur présente un continuum croissant de la collaboration, comprenant les niveaux philanthropique (charité, transfert de ressources génériques – essentiellement financières – qui auraient pu être trouvées de façon similaire chez un autre partenaire), transactionnel (échange de compétences clés de chaque partenaire) et intégré (action collective et organisation intégrée). Austin et Seitanidi (2012) y ajoutent un quatrième stade, le stade transformationnel, qui vise à co-créeer un changement au niveau sociétal.

Dans une certaine continuité, les travaux de l'observatoire du RAMEAU<sup>9</sup> classifient les pratiques selon que la demande émane de l'association, de l'entreprise, ou soit co-construite. De plus en plus, la logique caritative descendante fait place à une relation plus équilibrée de coopération : l'impulsion réciprocaire permet de co-construire des solutions innovantes en réponse à un besoin de la société. « L'innovation sociétale consiste à développer des solutions novatrices qui répondent à des problématiques de territoires ou de populations fragiles. Elle correspond à des expérimentations qui jouent le rôle de recherche & développement de terrain. Ce type de solutions est souvent renforcé par la complémentarité entre l'association et l'entreprise. Ces innovations ont ensuite vocation à être déployées pour bénéficier au plus grand nombre. » (RAMEAU, 2014).

L'observatoire du RAMEAU distingue ainsi plusieurs configurations.

Figure 1 : Configurations partenariales entreprise/association



Source : « Construire ensemble » Guide du RAMEAU, 2014

<sup>9</sup> Créé en 2006 sous statut associatif d'intérêt général, le RAMEAU est un laboratoire de recherche appliquée qui part de la réalité de terrain pour comprendre et modéliser les mouvements émergents. Il a notamment créé en 2008, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, l'Observatoire des partenariats, qui a pour objectif de qualifier les enjeux des relations partenariales au service du bien commun, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France. <http://www.lerameau.fr/>

Néanmoins, les partenariats entreprises/associations sont particulièrement fragiles<sup>10</sup> car ils rassemblent des acteurs hétérogènes sur le plan cognitif et institutionnel au sens où ils peuvent avoir des perceptions différentes de leurs missions et leurs compétences, des modes d'interactions spécifiques avec leur territoire (Helfrich et al., 2016). Selon Di Domenico et al. (2009), les principaux points de conflits potentiels vont se situer autour de ces différences d'identité ou de valeurs fondamentales, que l'on peut diviser en quatre points clés :

- les objectifs (économiques ou sociaux, de court terme ou de long terme) ;
- l'utilisation du profit ;
- le mode de gouvernance ;
- la responsabilité (vis-à-vis des actionnaires ou de la communauté).

Pour que deux structures aussi différentes puissent coopérer, il faut atteindre selon ces auteurs un « compromis politico-économique », ce qui signifie l'abandon de certaines valeurs par chacune des deux structures, au profit d'un socle de valeurs communes. Deux risques majeurs pèsent alors sur l'organisation à but non lucratif : un compromis déséquilibré, où le but et les valeurs de l'entreprise capitaliste dominant le « but commun », et un risque de perte de légitimité à travers cet abandon de valeurs (Semenowicz, 2014). Le risque d'isomorphisme institutionnel est très élevé pour les organisations à but non lucratif dans ce contexte (Huybrechts, Nicholls, 2013), la logique marchande prenant le pas sur la logique sociale. Par conséquent, certains auteurs préconisent qu'elles s'en tiennent aux formes de partenariats moins intégrées, de type collaborations philanthropiques (Herlin, 2015). Elles préservent ainsi leur légitimité, qui réside dans le respect de leurs valeurs sociales, trop fragiles face au poids de l'entreprise à but lucratif dans un éventuel « compromis ».

Ces travaux nous invitent à poser l'hypothèse que les partenariats entreprises/associations peuvent être davantage intégrés, voire transformationnels, et moins exposés au risque d'isomorphisme institutionnel quand l'entreprise en question est une organisation de l'ESS. En effet, la coopération est un moteur de développement de l'ESS depuis ses débuts. Si le principe coopératif est par exemple absent dans les fondations, il est aux fondements des coopératives, et largement présent dans une partie du secteur associatif. Pour ces acteurs de l'ESS, les partenariats sont abordés moins en termes d'intérêts stratégiques que d'opportunités de renouveau démocratique (Gardin, Jany-Catrice, 2016). Les entreprises de l'ESS sont en effet des structures qui expérimentent des nouvelles formes de solidarité, y compris via des partenariats socialement innovants (Gardin, Jany-Catrice, 2016).

Pour le cas des partenariats entreprises/associations dans l'aide alimentaire, nous proposons donc de distinguer deux idéaux-types de partenariat.

### *Deux idéaux-types de relations partenariales entreprises/associations dans l'aide alimentaire*

La crise du système d'aide européen et la lutte contre le gaspillage alimentaire ont contribué à créer un cadre favorable au développement des liens entre associations d'aide alimentaire et entreprises de distribution alimentaire.

---

<sup>10</sup> Berger et al. (2004) recensent par exemple six types de difficultés pouvant survenir durant un partenariat association/entreprise : incompréhension mutuelle quant aux objectifs du partenaire dans le partenariat et à ses contraintes, difficulté à évaluer la valeur sociale créée par le partenariat et donc sous-estimation de celle-ci, déséquilibre dans la répartition du pouvoir entre les partenaires, mauvais choix de partenaire, épuisement du partenariat au fil du temps sous l'effet de la lassitude, défiance.

Les partenariats classiques entre GSA et associations d'aide alimentaire relèvent du mécénat, avec des pratiques de dons en nature de la part des distributeurs, ou de collectes dans les magasins qui appellent à la participation des citoyens. Le mécénat relève de ce que Jean-Louis Laville décrit comme une « solidarité philanthropique », soit une action responsable de la part des « mieux pourvus » pour soulager les « démunis » (Laville, 2010). Cette forme de solidarité, que ce soit entre individus comme entre organisations, est verticale et inégalitaire. Elle se traduit par un mouvement non participatif et non réciprocaire d'individus ou d'institutions privées vers des bénéficiaires ciblés par leurs manques, créant ou entretenant une dépendance (Blanc, 2013). La notion de solidarité philanthropique permet de comprendre le rapport de domination ancré dans les partenariats entre associations d'aide alimentaire et grandes surfaces. Les GSA, via leurs dons, redistribuent des denrées vers les associations qui ne sont pas des partenaires mais des bénéficiaires, dépendantes de cette aide, et en situation de dette. Cette position empêche les associations de pouvoir influencer ou critiquer la nature de l'aide, notamment en termes de choix de produits, ou simplement de refus de certains produits jugés de trop mauvaise qualité. Pour aller plus loin, cette forme de solidarité légitime en quelque sorte les inégalités, via un perpétuel système où les plus riches donnent aux plus pauvres, sans questionner les racines de ces inégalités ou les moyens de les réduire (Paturel, 2013).

Les épiceries sociales et solidaires qui veulent précisément avoir le choix de leur approvisionnement, afin de promouvoir la santé et l'équilibre alimentaire, ont donc construit d'autres modèles de partenariats basés sur l'achat à bas coût, pour sortir de cette relation inégalitaire avec leurs fournisseurs, et pouvoir choisir autant que possible leurs produits. Laville (2010) oppose à la solidarité philanthropique une « solidarité démocratique », qui peut se diviser en deux aspects : d'une part à une solidarité institutionnalisée, basée sur la redistribution organisée par l'Etat (solidarité démocratique redistributive) ; d'autre part, une forme de solidarité privée basée sur l'égalité et la réciprocité (solidarité démocratique réciprocaire) entre les parties prenantes, notamment développée dans des structures de l'ESS comme les coopératives ou les mutuelles (Laville, 2010). Dans un cadre partenarial entre organisations, une solidarité basée sur la réciprocité correspondrait à des formes d'échanges de ressources où chaque partie prenante apporte à l'autre, dans le cadre par exemple de projets communs.

Tableau 1 : Les deux idéaux-types de partenariats entreprise/association dans l'aide alimentaire

	<b>Partenariat caritatif (mécénat)</b>	<b>Partenariat socialement innovant</b>
Identités des partenaires	Association d'aide alimentaire et GSA	Epicerie sociale et solidaire et distributeur coopératif
Valeurs des partenaires	Très différentes, nécessitant un compromis politico-économique	Proches, ancrées dans l'ESS
Forme du partenariat (RAMEAU, 2014)	Peu intégré, sinon risque d'isomorphisme	Davantage intégré, co-construction de projets communs
Solidarité entre partenaires (Laville, 2010)	Philanthropique	Démocratique réciprocaire
Nature des échanges	Dons (en nature et/ou financier), collecte	Réciprocité
Finalités du partenariat Rapport au système	Aider les pauvres à se nourrir Maintien des inégalités	Justice alimentaire Dimension transformatrice



## Méthodologie et présentation de *BIO VRAC pour Tous*

Nous proposons l'analyse d'un partenariat innovant entre le Groupement des Epiceries Sociales et Solidaires de Auvergne-Rhône-Alpes (GESRA) et l'enseigne coopérative de distribution biologique Biocoop, via son fond de dotation. Ce partenariat entre deux organisations de l'ESS amorcé en 2015 a pour objectif d'approvisionner les épiceries sociales et solidaires en produits de qualité (bio et/ou locaux) et de favoriser l'accès à ces produits à la fois financièrement et culturellement.

### *Collecte et analyse des données*

Nous optons pour une étude de cas (Yin, 1994). Le recueil de données s'appuie sur des entretiens semi-directifs auprès des acteurs clés du partenariat étudié et des autres parties prenantes que sont les salariés et bénéficiaires des points de vente. Ces entretiens sont complétés par des observations participantes de temps forts du projet (collecte, réunions, activités de sensibilisation). Les entretiens abordent l'origine des partenariats, leur organisation, les motivations, résultats et perspectives. Ils ont été intégralement retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse thématique. Les données ont été recueillies entre avril et août 2017.

Tableau 2 - Les 11 entretiens semi-directifs

	Enquêtés
Biocoop	Responsable du fonds de dotation 3 gérants-es de magasins Biocoop (Bellecour, Villefranche, Saxe-Gambetta) 2 salariés de Biocoop
GESRA	Responsable du projet BIO VRAC pour tous 4 responsables d'épiceries sociales et solidaires (La passerelle d'Eau de Robec, Epi-centre, Trevoux, EPI San Priot)

### *Présentation des deux partenaires*

Le Groupement des Épiceries Sociales et Solidaires en Auvergne-Rhône-Alpes est une association qui a pour objectif premier de « promouvoir, mettre en réseau, soutenir, accompagner ou conduire toute action concourant à la gestion et au développement des épiceries sociales et solidaires de la région Auvergne Rhône-Alpes »<sup>11</sup>. Né en 2004 de la fédération de six épiceries de la région, le réseau comprend aujourd'hui une quarantaine d'épiceries qui entendent dépasser le fonctionnement de l'aide alimentaire en remettant le bénéficiaire au centre du dispositif. Parmi elles, une majorité d'épiceries sociales, qui s'adressent uniquement à un public en situation de précarité, et des épiceries sociales et solidaires, qui ont mis en place la mixité des publics. Le GESRA compte trois salariés permanents, l'association fonctionne également grâce à des personnes en service civique et des bénévoles. Le conseil d'administration est quant à lui composé de représentants des épiceries adhérentes. Le GESRA s'est donné pour objectif de diversifier l'alimentation des publics en situation de précarité. Effectivement, la qualité nutritionnelle des produits n'est pas suffisamment intégrée dans l'approvisionnement de l'aide alimentaire classique (Paturel et

<sup>11</sup> <http://www.gesra.org/qui-sommes-nous/presentation>

Carimentrand, 2018). Les objectifs affichés du GESRA sont l'économie sociale et solidaire, la promotion de la santé, la consommation responsable et l'éducation populaire.

Le réseau met en place des partenariats d'approvisionnement avec des fournisseurs de produits biologiques et fonctionne comme une centrale d'achat pour les épiceries adhérentes. 90 % des entreprises partenaires sont aujourd'hui du secteur biologique. Actuellement, la majorité des produits viennent d'un fournisseur conventionnel, Yoplait, du fournisseur biologique Ekibio, via des achats en gros et de la marque biologique Bjorg, via des dons. Le fait d'avoir choisi le bio comme garant de la qualité implique de travailler sur les volumes pour réduire les coûts et donc de s'adresser à de grosses entreprises. Le travail de sensibilisation à l'alimentation de qualité se fait donc d'abord au niveau des épiceries, en leur proposant des produits, et en essayant de les accompagner à développer à leur tour une démarche de sensibilisation à l'équilibre nutritionnel auprès de leurs publics. De plus, la philosophie des structures du GESRA est de faire participer les bénéficiaires à la construction des actions de sensibilisation.

Biocoop est un réseau coopératif de distribution alimentaire biologique, leader des magasins spécialisés bio en France. Créé dans les années 1970 par une fédération de groupements d'achat militants, le réseau Biocoop regroupe aujourd'hui près de 500 magasins indépendants, une centrale nationale d'achat ainsi que des plateformes régionales. La gouvernance se veut démocratique, et le conseil d'administration se compose de quatre collègues : les sociétaires magasins, les groupements de producteurs, les sociétaires salariés et les associations de consommateurs.

Biocoop s'est donné comme axe prioritaire de rendre la bio accessible au plus grand nombre : « la bio partout et pour tous ». Les magasins sont liés par une charte déclinée en un cahier des charges qui est périodiquement actualisé en assemblée générale. Ce dernier comprend un ensemble de principes sur la qualité des produits, le commerce équitable, le management, etc. (Anzalone, 2014). Notamment, les achats de produits sont prioritairement orientés vers le local et le commerce équitable Origine France et Nord/Sud. Ces deux commerces équitables représentent 21,4% de ses achats.

Le fort développement commercial qu'a opéré Biocoop dans les années 1990 a nécessité de s'éloigner du militantisme originel, ce qui a été objet de nombreuses critiques (Lamine, 2015) et a interrogé la capacité pour une entreprise d'être concurrentielle sur le marché de l'alimentation sans « perdre son âme » (Pluvinage, 2016). Aujourd'hui, l'enseigne semble avoir trouvé un compromis équilibré entre efficacité économique et valeurs éthiques, notamment face à l'augmentation de la concurrence dans le secteur biologique. Bien que toujours perçue comme commerciale, au sens péjoratif du terme, par les structures associatives et citoyennes du secteur alimentaire, elle revêt au contraire la figure du militant dans le champ de la distribution alimentaire (Lamine, 2015).

La « démocratisation de la bio » est l'un des objectifs de Biocoop, dans le cadre du développement de la consommation biologique. Elle se traduit par une réduction des marges de la part des magasins et des producteurs sur certains produits de première nécessité (gamme « la bio je peux »). De plus, est effectué un travail d'accompagnement intense des consommateurs dans leur changement de consommation (magazines d'informations, animations, etc.) et une stratégie de lobbying en partenariat avec d'autres acteurs de l'ESS et de la transition écologique.

Enfin, Biocoop a créé un fonds de dotation fin 2013, pour soutenir des projets pour le progrès d'une agriculture paysanne et durable, et pour une alimentation durable accessible à tous et notamment en facilitant l'accès à tous de la bio<sup>12</sup>. Le projet *BIO VRAC pour Tous* a ainsi été l'un des premiers programmes co-construits avec le fonds de dotation. Dans un second temps,

---

<sup>12</sup> Communiqué de presse de Biocoop collecte « BIO VRAC pour Tous », mars 2017

le projet s'est transposé au niveau local, via l'Association des Biocoop de la région lyonnaise, qui regroupe une dizaine de représentants des Biocoop de la métropole et de ses alentours.

Ces deux acteurs présentent donc des besoins et des ressources distincts permettant de créer de la valeur sociale en collaborant. Ils ont également en principe un socle de valeurs communes permettant de contourner les risques d'isomorphisme et de perte de valeurs.

### *Présentation de BIO VRAC pour Tous*

Le projet *BIO VRAC pour Tous* a été développé pour mettre en place des meubles vrac ou bacs distributeurs de vrac avec des produits bruts, des légumineuses notamment, dans 8 épiceries sociales et solidaires du réseau (Lyon 8, St Priest, Villeurbanne, Firminy, Trévoux, Villefontaine, Chasse/Rhône, Bourgoin, Saint-Fons). Les meubles sont subventionnés directement par le fonds de dotations Biocoop. Les produits bios sont fournis par la filiale Biocoop Restauration à des prix d'achats négociés. Les salariés et les bénévoles des épiceries sont également formés à la gestion du rayon grâce à la mise en place d'un mécénat de compétences par les salariés de Biocoop. Depuis 2017, est organisée une collecte bio solidaire, c'est à dire une collecte où la marge effectuée sur les ventes est reversée aux épiceries sociales et solidaires du réseau GESRA. Enfin, le projet implique aussi la création d'un livre de recettes pour accompagner les bénéficiaires dans l'utilisation des légumineuses.

Tableau 3 - Les grandes étapes de *BIO VRAC pour Tous*

	<b>Processus</b>	<b>Acteurs</b>	<b>Motivations</b>	<b>Mise en œuvre</b>
<b>2015</b>	Lancement du partenariat	- GESRA - Biocoop SA (via fonds de dotation)	Favoriser une plus grande accessibilité à l'alimentation de qualité (biologique)	Financement des meubles vrac et des outils de sensibilisation
<b>2016</b>	Installation dans les épiceries des meubles et bacs à vrac	- GESRA - Epiceries - Responsables magasins Biocoop - Plateforme Biocoop restauration	Avoir un support de produits biologiques bruts en vrac à moindre coût à proposer aux bénéficiaires des épiceries et aux consommateurs solidaires	- Installation dans chaque épicerie de bacs à vrac, en présence d'un responsable d'une Biocoop proche - Accompagnement par les salariés de magasins Biocoop des salariés et bénévoles des épiceries pour la gestion des produits vrac
<b>2016 - 2017</b>	Rédaction d'un guide nutritionnel / culinaire	- Membres GESRA - Adhérents & bénéficiaires d'une épicerie - Nutritionnistes	- Créer un outil de sensibilisation à l'équilibre alimentaire et à la consommation aux produits bios en vrac, autour de 120 recettes - Valoriser les bénéficiaires des épiceries participant au dispositif	- Réunions mensuelles des membres du collectif pour élaborer ensemble des recettes (à base de légumineuses et céréales principalement) - opération de crowdfunding (automne 2017)

				- Distribution prévue dans les magasins Biocoop, les épiceries du GESRA et les entreprises partenaires
2017	Collecte bio solidaire dans les magasins Biocoop	- Membres GESRA - Responsables & bénévoles épiceries - Responsables & salariés de magasins Biocoop Appui com du fonds de dotation Biocoop	- Faire une action locale, permettre l'introduction de produits bios emballés dans les épiceries du GESRA - Alimenter un fonds de soutien pour les épiceries en difficulté via la rétrocession des marges des Biocoop	- Récolte des denrées par des bénévoles de 8 épiceries auprès des consommateurs dans 11 magasins Biocoop sur 2 jours - Calcul des marges par les salariés des Biocoop puis reversement au GESRA

### Dépasser le mécénat pour co-innover socialement dans une perspective de justice alimentaire

*BIO VRAC pour Tous* s'inscrit à première vue dans une relation de mécénat, et est d'ailleurs défini comme tel par les responsables à l'origine du partenariat. Néanmoins, le détail de degré d'engagement au sein des pratiques de mécénat, selon la typologie du RAMEAU, nous permet de voir que l'implication de Biocoop à plusieurs niveaux et sur le long terme témoigne au moins d'un « engagement actif » faisant évoluer le mécénat vers une forme de « partenariat socialement innovant ». Ainsi, nous pouvons noter dans ce partenariat plusieurs aspects qui se veulent en rupture avec les relations associations/entreprises dans l'aide alimentaire : les deux partenaires sont certes complémentaires mais aussi proches sur le plan des valeurs comme des modalités de gouvernance. Ils ont mis en place des modalités organisationnelles réduisant l'asymétrie de pouvoirs entre les deux partenaires. Enfin, ils ont introduit de nouvelles pratiques dans l'aide alimentaire : Bio, Vrac, collecte bio solidaire.

#### *L'alignement stratégique des partenaires comme facilitateur de co-construction*

Contrairement aux partenariats association/entreprise typiques de l'aide alimentaire, *BIO VRAC pour Tous* n'implique que des acteurs de l'ESS, ce qui garantit le partage d'un minimum de valeurs communes. Pour autant, les statuts juridiques sont différents : association, coopérative, fond de dotation, voire SARL pour certains magasins.

Biocoop est perçu par le GESRA comme un distributeur bio engagé. « Ils avaient déjà en interne une volonté de démocratisation du bio. [...] Ça leur apporte la satisfaction d'aller jusqu'au bout de leur démarche » (GESRA) ; « Il y avait une vraie démarche de leur part, par rapport à l'éthique du projet qu'on soutenait, par rapport à d'autres collectes. » (Lucile, responsable épicerie) ; « Je pense qu'ils ont des vraies valeurs, ils ont l'air d'être bien engagés » (Raphaël, responsable épicerie). Pour Biocoop, l'engagement dans le projet est effectivement une manière de montrer une application pratique des valeurs affichées par l'enseigne, en termes de solidarité.

« Biocoop, sa vocation, c'est de développer l'agriculture bio, dans un esprit d'équité et de coopération. Sur ce genre d'opération ça colle à 100% avec nos valeurs. » (Victor, salarié d'un magasin Biocoop). La recherche d'amélioration de son image auprès de ses salariés et ses clients, est souvent le but de la RSE d'entreprise. Dans le cas de Biocoop, ce type d'action permet aussi de se démarquer d'autres enseignes bios, de « mieux faire savoir qui on est » (Carole, responsable d'un magasin Biocoop). « Cela apporte de l'innovation car il y a très peu d'entreprises bio qui se positionnent sur la solidarité alimentaire. Certaines enseignes de distribution classique le font avec les fondations mais pas dans le bio. » (FDD Biocoop). Ce partenariat est pour Biocoop un moyen de s'ancrer encore davantage dans l'ESS, de concrétiser les valeurs et le militantisme affiché dans la charte et les statuts du réseau et de communiquer auprès des clients. « Ce que ça nous apporte c'est un partage, et c'est sortir un petit peu de notre cadre. [...] Ça permet de donner un autre sens à ce qu'on fait. » (Vincent, responsable d'un magasin Biocoop).

La légitimité du GESRA comme partenaire pour Biocoop repose sur sa démarche de sensibilisation des bénéficiaires et épiceries adhérentes à l'alimentation de qualité et le fait que le groupement travaillait déjà avec des acteurs de la bio. « Le plus du GESRA, ça a été aussi la démarche de mixité du public » (FDD Biocoop). De plus, lorsque le GESRA a sollicité Biocoop, le fond de dotation venait d'être créé. Ce dernier comprend notamment un axe solidarité/santé né suite au constat d'un lien étroit entre l'état nutritionnel des personnes en précarité et leur exposition aux pathologies liées à l'alimentation (obésité, diabète, etc.). Le projet entrait donc en résonance avec cet axe.

Ainsi on constate une proximité stratégique, un certain alignement stratégique en termes de valeurs, de vision, de mission et d'identité, qui réduisent le risque de déviation des objectifs du partenariat.

Tableau 4 - Motivations et apports respectifs des partenaires

	<b>GESRA</b>	<b>Biocoop</b>
Statut juridique des organisations impliquées	Association (pour le groupement comme les épiceriers)	Coopérative SA Fond de dotation (FDD) Association de magasins (coopérative ou SARL)
Motivations pour nouer le partenariat	Diversifier l'offre des épiceriers en produits bio de qualité et à prix réduit. Augmenter l'attractivité pour les clients solidaires. Sensibiliser les bénéficiaires à la bio.	Proposer aux magasins un programme de solidarité/justice alimentaire. Se distinguer des enseignes bios moins militantes et de la grande distribution. Cohérence avec l'axe solidarité/santé du FDD. « Pour une alimentation durable accessible à tous ».
Apports au partenariat	Public mixte (bénéficiaires et clients solidaires) Capacité à acheter en volume (Gesra) Expertise dans l'accompagnement des bénéficiaires vers l'alimentation de qualité (bénévoles, travailleurs sociaux, etc.)	Soutien financier (FDD) Produits de haute qualité à moindre coût (Biocoop restauration) Expertise dans la gestion du Vrac et la sensibilisation à la bio (gérants et salariés magasins)

*BIO VRAC pour Tous* a été mis en place comme une forme expérimentale d'alimentation de qualité et à faible coût, support d'une forte sensibilisation auprès des publics adhérents sur des questions de santé et d'équilibre alimentaire. Cette expérimentation, qui vise à répondre au problème social de malnutrition des publics en situation de précarité, et de mauvaise qualité des produits dans l'aide alimentaire, est rendue possible par la complémentarité du GESRA en tant que réseau de ces épiceries, et de Biocoop en tant qu'entreprise disposant d'une offre de qualité, et d'un savoir-faire spécifique dans la vente de produits biologiques et en vrac.

#### *Réduire les asymétries de pouvoir entre les deux partenaires*

Biocoop et le Gesra ont des valeurs proches et des complémentarités évidentes justifiant la mise en place de *BIO VRAC pour Tous*. Toutefois, les deux partenaires se situent a priori en forte asymétrie de pouvoir, liée à la taille (près de 500 magasins, plus de 4000 salariés pour Biocoop, contre une quarantaine d'épicerie et une poignée de salarié pour le Gesra) mais aussi au contexte d'émergence de *BIO VRAC pour Tous*. Le projet est financé par le fonds de dotation de Biocoop suite à la sollicitation du Gesra et à une co-construction entre les 2 parties. Le risque de voir se mettre en place un rapport de domination typique des partenariats entre associations d'aide alimentaire et grandes surfaces existe donc bel et bien.

Dans cette perspective, l'organisation de *BIO VRAC pour Tous* permet d'atténuer cette asymétrie de pouvoirs entre les deux partenaires. En effet, le partenariat comprend plusieurs niveaux. Premièrement, le GESRA est en lien avec la responsable du fond de dotation. C'est à ce niveau qu'a été décidé le partenariat, et que l'approvisionnement s'est mis en place, via la

mise en relation entre le GESRA et Biocoop Restauration. Les deux responsables (responsable du FDD Biocoop et responsable des partenariats au GESRA) insistent sur la co-construction du projet. Au départ, le fond de dotation Biocoop a été sollicité par le GESRA dans une perspective de mécénat financier. L'objectif était de financer l'achat de meubles et des actions de sensibilisation. « En rencontrant Biocoop qui sont des ultra militants du secteur bio, on a pu en débattre plus largement et on a construit un projet » (GESRA). Les similitudes en termes de gouvernance des deux structures ont facilité la co-construction d'un projet plus innovant, impliquant davantage d'échanges entre les équipes des magasins biocoop et celles des épiceries sociales et solidaires. Des termes du partenariat, comme les indicateurs de réussite de l'opération, traditionnellement imposés par le financeur ont dans ce cas été co-construits.

Deuxièmement, le GESRA est en relation régulière avec l'Association des Biocoop (ABL)<sup>13</sup> Lyonnaise. Enfin, chaque épicerie est marrainée par le magasin Biocoop le plus proche. C'est à ces deux échelons locaux, GESRA/ABL et binômes épicerie/magasin biocoop que sont décidées et mises en œuvre les actions de *BIO VRAC pour Tous* (mécénat de compétences, collecte bio-solidaire, sensibilisation, etc.). Cet échelon décisionnel permet concrètement de réduire les asymétries de pouvoir liées à la taille puisqu'il s'agit d'une coopération entre un magasin et une épicerie. D'ailleurs, chaque binôme magasin/épicerie signe une convention avec le fond de dotation Biocoop pour le financement du meuble de vrac et de certains frais de fonctionnement. De plus, chaque binôme construit des modes de fonctionnement adaptés aux spécificités locales et des deux structures. Par exemple, le choix des produits proposés résulte chez certains d'une consultation auprès des adhérents de l'épicerie, chez d'autres d'une consultation auprès des salariés de magasins Biocoop.

Bien que le mécénat de compétences ait été mis en place pour professionnaliser les équipes des épiceries et leur faire bénéficier de l'expertise métier sur le vrac et la sensibilisation des gérants de magasins, il convient de souligner une volonté de réciprocité. Par exemple, « sur la sensibilisation, les équipes des épiceries n'ont pas à s'autocensurer. L'idée ce n'est pas : c'est le gérant du magasin qui sait comment faire et le responsable/les bénévoles de l'épicerie non. » (FDD Biocoop). Cet esprit d'échange est au cœur du partenariat qui a d'ailleurs permis à chacun d'en apprendre plus sur l'univers de l'autre. « Le monde des épiceries sociales et solidaires est une découverte pour la majorité des gérants de magasins (...) et il y a des bénévoles d'épiceries qui étaient des clients qui découvrent notre projet politique ». (FDD Biocoop).

Biocoop et le GESRA quittent progressivement leurs statuts respectifs de donateur et bénéficiaire pour devenir partenaires dans la construction d'un projet amenant l'introduction de nouvelles pratiques dans l'aide alimentaire.

### *Introduire de nouvelles pratiques dans l'aide alimentaire*

*BIO VRAC pour Tous* peut être, enfin, qualifié de partenariat entreprise/association innovant dans la mesure où le projet introduit de nouvelles pratiques dans l'aide alimentaire. L'optique est aussi de créer de nouvelles normes, qui pourraient être adoptées par d'autres acteurs, dans une visée de justice alimentaire.

Premièrement, il s'agit de diversifier l'offre des épiceries pour aller vers plus de qualité. Cela passe par une sensibilisation autant des bénévoles que des bénéficiaires « Je pense que c'est malheureusement plus un blocage des équipes. » (Gesra). Cela implique d'initier à la

---

<sup>13</sup> L'association des Biocoop Lyonnaises créée en 2013 a pour objectif de faire connaître le réseau Biocoop sur Lyon et d'être l'interlocuteur des pouvoirs publics et partenaires locaux.

consommation de produits peu chers et intéressants d'un point de vue nutritionnel, qui peuvent remplacer d'autres produits plus onéreux<sup>14</sup>. « Il faut apprendre à transformer, à cuisiner, à connaître les différents produits. L'objectif c'est que les gens soient familiarisés avec l'achat en vrac pour quand ils retournent dans le monde marchand. » (FDD Biocoop). Au final, il s'agit de montrer que des produits bio, même assez exigeants en termes de capital alimentaire (comme les légumineuses en vrac) peuvent plaire et convenir à un public précaire. De plus, le vrac permet de modifier l'organisation du magasin, en mélangeant davantage les produits, et en favorisant l'égalité des clients (bénéficiaires et solidaires) face aux produits. Par ailleurs, Biocoop étant particulièrement actif dans la lutte contre le gaspillage, et n'ayant que très peu d'inventus, les produits sont achetés à Biocoop restauration (à un tarif préférentiel) et non donnés. Aussi, un projet comme *BIO VRAC pour Tous* permet de faire entrer la problématique de la qualité et de la nécessaire critique de la surconsommation dans les réseaux classiques d'aide alimentaire. « Si notre projet est remarqué, peut-être que les grosses associations qui s'occupent de l'aide alimentaire caritative sous forme de colis, vont commencer à se soucier de l'alimentation distribuée. » (GESRA)

Deuxièmement, il s'agit de sortir d'un système caritatif où des bénéficiaires passifs reçoivent, en créant un système solidaire où les bénéficiaires participent et deviennent partenaires. L'enjeu est de réussir, en parallèle d'une diversification de l'offre dans les épicerie, à faire participer les bénéficiaires à ces transformations et aux choix des fournisseurs et des produits. Deux axes sont ainsi travaillés : un axe informatif, sur les connaissances du système et de ses inégalités, mais aussi un axe actif, sur l'apprentissage de compétences pour participer à la transformation de ce système. Toutefois, ces activités d'éducation alimentaire (informations en libre-service, discussions informelles, ateliers participatifs divers, ateliers cuisine, etc.) demandent beaucoup de précautions pour ne pas reproduire de relations de domination et de hiérarchie des normes. Il s'agit de favoriser un processus d'« empowerment » des publics. La création du collectif de rédaction du livre de recettes, dans le cadre de *BIO VRAC pour Tous*, donne un exemple innovant de « re-qualification » des consommateurs, comme processus d'empowerment (Jaffe, Gertler, 2006), via l'accès à l'information d'une part et la participation à la création et à la diffusion de l'information d'autre part. En effet, le livre de recettes a été rédigé par un collectif composé de membres du GESRA et de la Passerelle d'Eau de Robec, d'adhérents bénéficiaires de cette épicerie, ainsi que de deux nutritionnistes. À l'occasion de réunions mensuelles, les membres du collectif ont tous proposé, fait goûter et soumis à approbation des recettes personnelles. Ainsi s'est construit le livre, enrichi notamment par les différentes traditions culinaires des membres, liées à leurs origines. L'étape suivant la rédaction du livre est de s'en servir comme support pour animer des ateliers, autour de la cuisine des légumineuses par exemple. Pour cela, l'objectif est de former les bénéficiaires membres du collectif à présenter le livre et animer ces ateliers. Ces présentations se feraient dans un premier temps dans les épicerie du GESRA, mais pourraient également avoir lieu en dehors du réseau, dans des associations partenaires, ou encore dans les Biocoop.

Enfin, la collecte avec rétrocession des marges faites sur les produits collectés constitue une alternative aux pratiques habituelles des partenariats caritatifs. Concrètement, la marge réalisée sur le chiffre d'affaires correspondant aux produits donnés est reversée sous forme de chèque au GESRA. Le fait que les enseignes habituellement récupèrent cette marge, et donc tirent un bénéfice de l'augmentation des ventes liée à la collecte, leur confère un intérêt économique

---

<sup>14</sup> Les légumineuses, principalement les lentilles, les pois chiches ou les haricots secs, contiennent des protéines végétales permettant de remplacer en partie les protéines animales, et ainsi de rééquilibrer son budget alimentaire, car la viande et le poisson sont des produits onéreux



contraire aux valeurs de solidarité censées être au cœur de l'acte du don. « Ils tirent un gros bénéfice sur leurs clients, tout en récupérant l'image de 'on aide la Banque alimentaire' » (responsable d'épicerie). Loin d'être une forme de réciprocité, ce phénomène renforce le rapport de domination des entreprises, car les associations qui sont critiques de ces pratiques ne sont pas en mesure de faire entendre ces critiques et d'essayer de transformer ces pratiques. « L'enjeu, c'est aussi de faire évoluer l'organisation de l'aide alimentaire. En étudiant les pratiques des autres enseignes, vous constaterez que lors des périodes de collecte, majoritairement, vous trouvez en tête de gondole des produits MDD, les produits sur lesquels l'enseigne se fait la marge la plus grande. En fin de week-end, l'argent collecté revient dans le portefeuille des magasins » (FDD Biocoop). L'exemple de la collecte solidaire faite avec Biocoop est un message fort, qui peut « faire bouger les lignes sur les collectes alimentaires » (responsable d'épicerie).

### Conclusion : de l'émergence de pratiques exemplaires à leur diffusion

Au final, notre travail porte sur un cas unique, ce qui confère au travail profondeur d'analyse et potentiel de généralisation, à défaut d'une généralisation avérée. Le tableau 5 récapitule les pratiques repérées dans le cas et que l'on peut considérer comme exemplaires. Il souligne également les conditions et enjeux de leur diffusion, qui se situent à différents niveaux : choix des acteurs, pratiques managériales, stratégies de RSE et intervention du législateur.

Tableau 5 – Pratiques et enjeux du partenariat socialement innovant étudié

	Pratiques exemplaires	Enjeux et pistes de leur diffusion
Identité et valeurs des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alignement stratégique</li> <li>- Même forme organisationnelle</li> <li>- Mêmes valeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt d'un tiers (fondation)?</li> <li>- Partenaires plus appropriés a priori : distributeurs organisés en groupement ; associations combinant action sociale et commerciale, à public mixte</li> </ul>
Forme du partenariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efforts pour réduire les asymétries de pouvoir               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transposition du partenariat à l'échelon local (convention épicerie/magasin)</li> <li>- Latitude laissée au binôme local pour construire un partenariat</li> </ul> </li> <li>- Echanges réciprocaires               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté d'apprendre des deux côtés</li> <li>- Reconnaissance des compétences de chaque partenaire</li> <li>- Pas d'auto-censure</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadre institutionnel du partenariat</li> <li>- Organisation favorisant autonomie, décentralisation</li> <li>- Pratiques managériales</li> </ul>

Actions communes pour favoriser l'accès à l'alimentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix de limiter le gaspillage donc peu de dons d'invendus</li> <li>- Vente à tarif préférentiel de produits de qualité / bio / vrac</li> <li>- Collecte solidaire avec reversement des marges</li> <li>- Laisser la liberté aux bénéficiaires de choisir des produits</li> <li>- Sensibilisation des bénévoles à l'alimentation de qualité</li> <li>- Empowerment des bénéficiaires (information et participation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolution de la législation et réglementation</li> <li>- Stratégie de RSE/Fondations</li> <li>- Respect de l'autonomie</li> </ul>
--	---	--

L'enjeu de la justice alimentaire est de donner accès à des publics identifiés comme précaire à des produits de qualité, en reconnaissant leurs préférences et leurs choix comme légitimes, et en les reconnaissant comme partenaires plutôt que bénéficiaires dans la conduite de ces projets. Si le projet *BIO VRAC pour Tous* s'inscrit bien dans un mouvement profond de modification de l'aide alimentaire, et d'une amélioration de l'accessibilité à l'alimentation de qualité, beaucoup d'obstacles restent majeurs dans la lutte pour une justice alimentaire. Les projets de ce type restent forts symboliquement mais ne touchent que peu de publics et pas les plus précaires. De plus, la réappropriation des choix via la démocratie est un enjeu encore peu reconnu, le premier enjeu étant encore celui de l'approvisionnement en produits de qualité. Nous interrogeons ici nos résultats en proposant de discuter particulièrement trois points relatifs à la gouvernance des systèmes alimentaires : la nature des partenaires comme condition de réussite, le rôle de la grande distribution puis celui des systèmes alimentaires alternatifs.

Selon la littérature abordée sur les partenariats entreprises/associations, ce sont ces points habituellement divergents chez les deux types d'acteurs qui sont au cœur des déséquilibres potentiels : le mode de gouvernance (capitaliste<sup>15</sup> ou démocratique), la lucrativité (limitée ou non), la finalité (sociale ou économique), la responsabilité (envers la communauté ou les actionnaires) (Di Domenico et al., 2009). Ici, la proximité de valeurs et de fonctionnement, liée au statut ESS des deux partenaires (coopératif et associatif) est donc l'une des clés de l'innovation sociale que le partenariat génère. Nous rejoignons ainsi les résultats de Yunus et al. (2010) sur le business model BOP : les auteurs ajoutent aux trois dimensions classiques (proposition de valeur, création de valeur, viabilité), deux composantes spécifiques : le choix d'investisseurs orientés vers le profit social et la spécification claire d'objectifs sociaux. C'est à ces conditions qu'un élargissement de la gouvernance à d'autres partenaires serait garante du projet de justice alimentaire. Nos résultats plaideraient donc, à l'encontre d'une tendance actuelle à élargir les partenariats entre économie publique, capitaliste et ESS, pour limiter le champ des acteurs en choisissant des partenaires alignés stratégiquement. A l'heure où la plupart des distributeurs alimentaires se positionnent autour de l'accès à l'alimentation de qualité pour tous, nous considérons donc que les entreprises de l'ESS sont mieux placées pour développer des partenariats socialement innovant dans une perspective de justice alimentaire. On pourrait prolonger la réflexion en considérant ce partenariat comme une déclinaison du « care organisationnel » (André et Pache, 2016) et en étudiant la valorisation de ce dernier auprès des clients.

---

<sup>15</sup> Au sens d'orientée vers les détenteurs de capital.

L'approvisionnement de l'aide alimentaire par les GMS étant aujourd'hui fondamentalement lié au gaspillage massif qu'engendre la grande distribution, il est nécessaire de repenser le rôle des grandes surfaces en prenant en compte la lutte contre le gaspillage alimentaire. Le reversement des marges réalisées sur les collectes est une particularité innovante du partenariat observé. Les pouvoirs publics pourraient appuyer l'apparition d'une nouvelle norme encourageant ou rendant obligatoire cette pratique. Par ailleurs, bien que le don d'invendus soit l'une des formes de « lutte contre le gaspillage », la tendance est aussi à la réduction des pertes et des invendus par d'autres moyens (Inra, 2016). On pourrait imaginer que les pouvoirs publics évaluent et sanctionnent les GMS sur leur taux d'invendus. De plus, les partenaires de l'ESS comme Biocoop, qui pourraient se généraliser en tant que source d'approvisionnement de qualité pour les épiceries sociales et solidaires, sont justement des structures actives dans la lutte contre le gaspillage, et n'ont que très peu d'invendus. Leur contribution ne peut se faire que via des dons de produits encore vendables, ou via des collectes. À ce jour, ce type de contribution n'est pas suffisant pour approvisionner les épiceries. Certaines pistes de réponses commencent à être explorées, comme en témoigne le projet Uniterres conduit au niveau de l'ANDES. Ce projet vise à reconnecter des producteurs en difficultés avec les épiceries sociales et solidaires pour, via un système subventionné, approvisionner en fruits et légumes ces épiceries et amorcer une réduction des inégalités à la fois au niveau des producteurs précaires et des consommateurs précaires (Paturel, 2013). Il reste toutefois fortement dépendant de fonds publics.

Nous avons beaucoup discuté de l'enjeu de l'intégration de la qualité dans les structures à caractère social d'aide alimentaire. De la même manière, afin de ne pas recréer les segmentations et les inégalités dénoncées dans le système conventionnel, il importe aussi d'intégrer des mesures d'accessibilité dans les structures alternatives, dans une perspective de justice alimentaire (Lanciano et al., 2019).

Le foisonnement des initiatives pour l'accessibilité à l'alimentation de qualité, qui entraîne parfois un brouillage des frontières entre action sociale et citoyenne, témoigne d'une recomposition d'un système alimentaire. Néanmoins, ces nouveaux échanges et accroissements de solidarités de type démocratiques sont porteurs d'un risque de perte progressive d'une solidarité institutionnalisée. Il est nécessaire que les pouvoirs publics restent impliqués dans l'aide alimentaire et qu'ils s'approprient les nouveaux enjeux de justice alimentaire. A ce titre, les récentes arènes de la gouvernance alimentaire territoriale (Billon, 2017) auraient un rôle à jouer.

## **Bibliographie**

Allen, Patricia, « Realizing justice in local food systems », *Cambridge journal of regions, economy and society*, vol.3, n°2, 2010.

Amorce, *Les invendus alimentaires sur deux territoires : gisement et gestion actuelle*, Etude pour le compte de l'ADEME, 2015.

André, Kévin, Paché, Anne-Claire, « From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises », *Journal of Business Ethics*, n°133, 2016.

Artis, Amélie, Demoustier, Danièle, Lambersens, Simon, « L'ESS dans l'accès à la consommation alimentaire: renaissance, mobilisation d'acteurs et modes de structuration », in *L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société*, sous la direction de Jean-Pascal Higé et Vincent Lhuillier, Presses universitaires de Nancy - Editions Universitaires de Lorraine, 2014

Anzalone, Guilhem, « Militer par l'action commerciale ? Biocoop et l'agriculture biologique française », *Lien social et politiques*, n°72, 2014

Aubry, Christine, Chiffoleau, Yuna, « Le développement des circuits courts et l'agriculture péri-urbaine : histoire, évolution en cours et questions actuelles », *Innovations Agronomiques*, n°5, 2009.

Austin, James E., « Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29 n°1, 2000.

Austin, James E., Seitanidi, Maria M., « Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41 n°5, 2012.

Beischer, Ailsa, Corbett, Jon, « La justice alimentaire comme réponse à la faim dans les paysages alimentaires canadiens : Comment un projet de glanage communautaire axé sur une praxis de justice alimentaire peut remédier à la dépolitisation de l'insécurité alimentaire », *Justice spatiale / spatial justice*, n°9, 2016.

Berger, Ida E., Cunnigham, Peggy H., Drumwhrigt, Minette E., « Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration », *Social Marketing Quarterly*, vol. 5 n°3, 1999.

Billion, C, « La gouvernance alimentaire territoriale au prisme de l'analyse de trois démarches en France », *Géocarrefour*, vol. 91 n°4, 2017.

Blanc, Jérôme, « Penser la pluralité des monnaies à partir de Polanyi : un essai de typologie », in *Socioéconomie et démocratie*, sous la direction de Isabelle Hillenkamp et Jean-Louis Laville ERES, 2013.

Bocquier, Aurélie, Vieux, Florent, Lioret, Sandrine, Dubuisson, Carine, Caillavet, France, Darmon, Nicole, « Socio-economic characteristics, living conditions and diet quality are associated with food insecurity in France », *Public Health Nutrition*, vol. 18 n°16, 2015.

Broad, Garret M., *More than just food: Food justice and community change*, University of California Press, 2016.

Chiffoleau, Yuna, Paturel, Dominique, « Les circuits courts alimentaires « pour tous », outils d'analyse de l'innovation sociale », *Innovations*, n°50, 2016.

CREDOC, *Consommation et modes de vie*, 2016.

Darmon, Nicole, Andrieu, Elise, Bellin-Lestienne, Constance, Dauphin, Anne-Gwenhael, Castetbon, Katia, « Enquête auprès des associations d'aide alimentaire (E3A): mode de fonctionnement des structures et valeur nutritionnelle des colis et repas distribués », *Cahiers de Nutrition et de Diététique*, vol. 43 n°5, 2008.

Darrot, Catherine, Noël, Julien, « Des systèmes alimentaires relocalisés plus durables : vers un accès à une alimentation de qualité pour tous », RIODD, 2016.

Di Domenico, Maria Laura, Tracey, Paul, Haugh, Helen, « The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate-Social Enterprise Collaboration », *Organization Studies*, vol. 30 n°8, 2009

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

Gardin, Laurent, Jany-Catrice, Florence (dirs.), *L'économie sociale et solidaire en coopérations*, Presses universitaires de Rennes (Économie et société), 2016.

Gottlieb, Robert, Joshi Anupama, *Food justice*, Cambridge, Mass, MIT Press (Food, health, and the environment), 2010.

Harris, Margareth, « Nonprofits and Business: Toward a Subfield of Nonprofit Studies », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41 n°5, 2012.

Hassanein, Neva, « Practicing food democracy: a pragmatic politics of transformation », *Journal of rural studies*, vol. 19 n°1, 2003.

Helfrich, Vincent, Rimaud, Marie-Noëlle, Dupré la Tour, Cécile, « Les partenariats entreprises/associations comme intermédiaires hybrides des enjeux de la RSE et de l'ESS », RIODD, 2016

Herlin, Heidi, « Better Safe Than Sorry: Nonprofit Organizational Legitimacy and Cross-Sector Partnerships », *Business & Society*, vol. 54 n°6, 2015.

Hochedez, Camille, Le Gall, Julie, « Justice alimentaire et agriculture », *Justice spatiale*, vol. 9, 2016.

Horst, Megan, Macclintock, Nathan, Hoey, Leslie, « Planning, urban agriculture, and food justice. A review of the literature », *Journal of the American Planning Association*, vol.83 n°3, 2017.

Huybrechts, Benjamin, Nicholls, Alex, « The role of legitimacy in social enterprise-corporate collaboration », *Social Enterprise Journal*, vol. 9 n°2, 2013.

INRA, « Leviers de réduction des pertes et gaspillages alimentaires dans divers contextes d'évolution urbaine », INRA, 2016.

Jaffe, Joann, Gertler, Mickaël, « Victual Vicissitudes: Consumer Deskillling and the (Gendered) Transformation of Food Systems », *Agriculture and Human Values*, vol. 23 n°2, 2006.

Lamine, Claire, Full case study report: Biocoop-France, Healthy Growth project, 2015.

Lanciano, Emilie, Lapoutte, Alexandrine, Saleilles, Séverine, «What business Model for the Food Justice», *Systèmes Alimentaires / Food Systems*, n° 4, à paraître

Laville, Jean-Louis, *Politique de l'association*, Paris, Seuil, coll. « Economie humaine », 2010.

Le Velly, Ronan, *Sociologie des systèmes alimentaires alternatifs: une promesse de différence*, Presses des Mines, Paris (Sciences sociales), 2017.

Le Velly, Ronan, Paturel, Dominique, Associer circuits courts et aide alimentaire? Un dispositif de marché expérimental en Languedoc-Roussillon, *Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement*, vol. 94 n°4, 2012.

Martinet, Alain-Charles, Payaud Maryelle A., Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies, *Revue française de gestion*, vol. 11 n°180, 2007.

Paturel, Dominique, Aide alimentaire et accès à l'alimentation en France, INRA, UMR Innovation, Montpellier, 2013.

Paturel, Dominique, Carimentrand, Aurélie, « Un modèle associatif de circuits courts de proximité pour les épiceries sociales et solidaires : vers une démocratie alimentaire ? », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 13 n°1, 2018.

Pluvinage, Jean, « Biocoop, construire une filière alimentaire moderne, entre efficacité économique et valeurs éthiques », *POUR*, n° 227, 2016.

RAMEAU, 2012, « Rapport quinquennal », Observatoire national des partenariats associations - entreprises, RAMEAU.

RAMEAU, 2014, « Construire ensemble - Guide Entreprises & Associations », RAMEAU.

Semenowicz, Philippe, « Collaborer avec le secteur lucratif », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n° 333, 2014.

Yin, Robert K., *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, 1994.

Yunus, Muhammad, Moingeon, Bertrand, Lehmann-Ortega, Laurence, Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, vol. 43 n°2, 2010.