

Aurélien CATOULLARD

Étudiant en 2^{ème} année de Master

Management des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ManOESS)

chez « IAE Lille – University School of Management »

&

Apprenti Chargé de projet Alimentation Durable

chez « VRAC Hauts-de-France »

Année universitaire 2024 – 2025

Mémoire de recherche

**De l'intention à l'action : l'enjeu de préservation de la visée
transformatrice des projets d'innovation sociale.**

Le cas du projet VRAC

Confidentiel

Ce document ne peut être diffusé sans autorisation

Sous la direction de :

M. Julien KLESZCZOWSKI,

Directeur de mémoire et enseignant chez « IAE Lille – University School of Management »

&

Mme Perrine KERFYSER,

Tutrice d'apprentissage et responsable d'antenne chez « VRAC Hauts-de-France »



Aurélien CATOULLARD

Étudiant en 2^{ème} année de Master

Management des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ManOESS)

chez « IAE Lille – University School of Management »

&

Apprenti Chargé de projet Alimentation Durable

chez « VRAC Hauts-de-France »

Année universitaire 2024 – 2025

Mémoire de recherche

**De l'intention à l'action : l'enjeu de préservation de la visée
transformatrice des projets d'innovation sociale.**

Le cas du projet VRAC

Confidentiel

Ce document ne peut être diffusé sans autorisation

Sous la direction de :

M. Julien KLESZCZOWSKI,

Directeur de mémoire et enseignant chez « IAE Lille – University School of Management »

&

Mme Perrine KERFYSER,

Tutrice d'apprentissage et responsable d'antenne chez « VRAC Hauts-de-France »

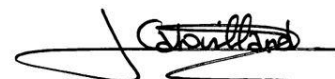


« L'Université de Lille et l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Lille n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans le présent mémoire : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».

« J'atteste sur l'honneur que le présent document est le fruit d'un travail personnel, et que les emprunts à des documents externes sont tous mentionnés dans la bibliographie ».

Le 22/08/2025,

CATOUILLARD Aurélien

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Catouillard', with a large, stylized flourish extending to the left.

Confidentialité :

Conformément aux demandes formulées expressément par les personnes interrogées, les données recueillies ont été anonymisées et ne sont pas diffusables. Ce mémoire ne peut être communiqué, en tout ou partie, qu'avec l'accord préalable de son auteur.

Résumé

L'objectif de ce travail est d'étudier, dans un contexte complexe et en tension, les comportements qu'adoptent les projets d'innovation sociale à visée transformatrice afin de maintenir leurs actions dans une démarche de démonstration de la transformation sociale.

Pour réaliser ce travail, un cadre théorique et conceptuel est tout d'abord présenté. Celui-ci explore les multiples apports de la littérature concernant les facteurs et les sources de tensions stratégiques et les phénomènes et les comportements observés sur les organisations en réponse à ces tensions. Les théories mobilisées sont la théorie des logiques institutionnelles, la théorie néo-institutionnelle, la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie de la gouvernance en réseau. Les concepts et les notions présentés sont le découplage stratégique, l'isomorphisme institutionnel, l'*embedded agency*, l'homogénéisation, l'hybridation et l'inertie organisationnelle.

Une analyse empirique est menée et se focalise sur l'étude du projet et réseau VRAC, luttant contre la précarité alimentaire et les inégalités d'accès à l'alimentation, avec une volonté de rendre accessible une alimentation de qualité à toutes et à tous. La méthode et les outils de recherches reposent sur des observations, une étude documentaire et des entretiens réalisés auprès de quatre personnes membres du réseau national VRAC. Deux participants sont présents au sein de la structure nationale et tête de réseau VRAC France et deux autres participants sont présents au sein de structures locales différentes.

Les données obtenues sont analysées et interprétées à la lumière du cadre théorique et conceptuel qui a été posé et à travers trois hypothèses. Les résultats et analyses obtenus permettent d'avancer que le projet VRAC agit de manière limitée pour maintenir sa dynamique transformatrice, face à des tensions et des contraintes. De multiples tensions ont été identifiées et ont été associées à des perceptions et des logiques divergentes et instables qui coexistent au sein du projet et des différentes structures du réseau. Ces dernières viennent en contradiction avec celles qui ont été établies à l'origine et qui ont été transmises aux différents membres lors de l'essaimage sur le territoire national. Des comportements et des règles relevant de l'isomorphisme et de l'inertie ont ainsi pu être observés. En parallèle, des pratiques et des réflexions plus ouvertes ont été relevées et ont été associées à l'évolution des pensées et des actions sous des formes de découplage interne. Néanmoins, ces pratiques à contre-courant du cadre référentiel et habituel participent au développement de tensions et révèlent que leur mise en place est peu envisageable à l'égard du réseau.

Mots-clés : innovation sociale, innovation sociale transformatrice, gestion des tensions, gouvernance, résilience organisationnelle, isomorphisme institutionnel, homogénéisation organisationnelle, logique institutionnelle, pression institutionnelle, découplage stratégique, inertie organisationnelle.

Abstract

The objective of this work is to study, in a complex and tense context, the behaviours adopted by social innovation projects aimed at transformation in order to maintain their actions in a process of demonstrating social transformation.

To carry out this work, a theoretical and conceptual framework is first presented. This explores the multiple contributions of the literature concerning the factors and sources of strategic tensions and the phenomena and behaviours observed in organisations in response to these tensions. The theories used are institutional logic theory, neo-institutional theory, resource dependence theory and network governance theory. The concepts and notions presented are strategic decoupling, institutional isomorphism, embedded agency, homogenisation and hybridisation of organisations, and organisational inertia.

An empirical analysis is conducted, focusing on the VRAC project and network, which combats food insecurity and inequalities in access, combined with a desire to make sustainable, high-quality food accessible to all. The research method and tools are based on observations and semi-structured interviews conducted with four members of the national VRAC network. Two participants are members of the national structure and head of the VRAC France network, and two others are members of different local structures.

The data obtained are analysed and interpreted considering the theoretical and conceptual framework established within three hypotheses. The results and analyses obtained suggest that the VRAC project has limited capacity to maintain its transformative momentum in the face of tensions and constraints. Multiple tensions have been identified and associated with divergent and unstable perceptions and rationales that coexist within the project and the various structures of the network. These contradict those that were originally established and communicated to the various members during the expansion across the country. Behaviours and rules relating to isomorphism and organisational and strategic inertia have thus been observed. At the same time, more open practices and reflections have been noted and associated with the evolution of thoughts and actions in the form of internal decoupling. Nevertheless, these practices, which run counter to the prescriptive and customary framework, contribute to the development of tensions and reveal that their implementation is unlikely, if not impossible, within the network.

Keywords: social innovation, transformative social innovation, tension management, governance, organisational resilience, institutional isomorphism, organisational homogenisation, institutional logic, institutional pressure, strategic decoupling, organisational inertia.

Sommaire

Introduction	10
PARTIE I. Une revue de la littérature comme base de compréhension des enjeux pour les organisations	13
1. Comprendre les logiques stratégiques : sources et tensions	14
1.1. La coexistence de logiques institutionnelles multiples	14
1.2. Des pressions institutionnelles diverses	17
1.3. Les enjeux de pouvoir posés aux organisations	21
1.4. La gouvernance en réseau et ses potentielles tensions	24
2. Faire face aux tensions : réponses et arbitrages	30
2.1. Le découplage stratégique, une dissonance entre attentes et réalité	30
2.2. L'isomorphisme comme condition de légitimité	36
2.3. L'hybridation et le bricolage institutionnel pour composer avec les pressions multiples	38
2.4. L'embedded agency : transformer malgré les contraintes	41
2.5. L'inertie organisationnelle en guise de résistance	42
PARTIE II. Une enquête pour appréhender le fonctionnement d'un réseau d'aide alimentaire	45
1. Le terrain de recherche	46
1.1. L'aide alimentaire, une nécessité pourtant délaissée	46
1.2. VRAC, un acteur de l'aide alimentaire et du mieux manger	50
2. La méthodologie de la recherche	56
2.1. L'approche méthodologique	56
2.2. La collecte et le traitement des données	56
2.3. L'éthique de recherche et les limites méthodologiques	58
3. Les résultats de l'enquête	59
3.1. Définir le projet et sa finalité : le discours des enquêtés	59
3.2. Mettre en œuvre le projet : les pratiques, les ressources et les partenaires	60
3.3. Se projeter dans le projet et dans l'avenir	72
PARTIE III. Un regard critique sur la capacité à préserver des actions de transformation sociale	77
1. Un projet au fonctionnement différencié selon les structures	78
2. La pluralité de mise en œuvre du projet et ses conséquences	95
3. Travailler sur et pour VRAC : une nécessaire réflexivité	97
Conclusion	98

Table des abréviations

AMAP	Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne
AMI	Appel à Manifestation d'Intérêt
ANDES	Association Nationale de Développement des Epiceries Solidaires
CIVAM	Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural
Cocolupa	Comité national de coordination de la lutte contre la précarité alimentaire
DGCS	Direction Générale de la Cohésion Sociale
DRAAF	Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt
DREETS	Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités
ESS	Economie Sociale et Solidaire
ETP	Equivalent Temps Plein
FEAD	Fonds Européen d'Aide aux plus Démunis
IAE	Institut d'Administration des Entreprises
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
ManOESS	Management des Organisation de l'Économie Sociale et Solidaire
PAC	Politique Agricole Commune
PAT	Projet Alimentaire Territorial
PEAD	Programme Européen d'Aide aux plus Démunis
QPV	Quartier prioritaire de la Politique de la Ville
RN	Rassemblement National
SCIC-SA	Société Coopérative d'Intérêt Collectif en Société Anonyme
SSA	Sécurité Sociale de l'Alimentation
UGESS	Union Nationale des Groupements des Epiceries Sociales et Solidaires
VRAC	Vers un Réseau d'Achat en Commun

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement Monsieur Julien KLESZCZOWSKI, directeur de mémoire, pour ses conseils, sa disponibilité et son accompagnement tout au long de ce travail. Ses savoirs et ses orientations ont grandement contribué à la structuration de ce mémoire et sa bienveillance m'a guidée dans les moments d'incertitude et a participé à l'enrichissement de cette recherche.

Je remercie Monsieur Jonathan SAMBUGARO, pour sa bienveillance, son écoute et son accompagnement, qui m'ont permis d'aborder ce mémoire avec confiance.

Je souhaite également exprimer ma gratitude envers l'ensemble des participants aux entretiens, qui ont accepté de partager, avec confiance et sincérité, leurs expériences, leurs pratiques et leurs réflexions. Sans leurs contributions, la réalisation de l'étude n'aurait pas été possible. Leur engagement et leur ouverture ont été une source d'inspiration, de motivation et ont donné vie à ce mémoire.

Un remerciement particulier va à mes collègues et encadrants professionnels, en particulier Madame Perrine KERFYSER, pour leur soutien, leur écoute et les échanges enrichissants qui m'ont permis de mieux explorer et de mieux comprendre les caractéristiques, le contexte et les pratiques liés au projet VRAC et aux projets d'innovation sociale. Grâce à eux, j'ai pu ancrer mes analyses dans le réel et y développer mon esprit d'analyse et ma réflexivité.

Enfin, je tiens à remercier ma famille et mes proches pour leur présence constante, leur patience, leur bienveillance, leur encouragement et leur soutien moral tout au long de cette année universitaire. Leur soutien affectueux m'a donné l'énergie nécessaire pour mener à bien cette étape importante de mon parcours académique et professionnel.

Introduction

Ces dernières années, plusieurs secteurs non-lucratifs ou à lucrativité limitée ont été profondément marqués par un ensemble de crises et de mutation structurelles, tels que les secteurs associatifs, sociaux, médico-sociaux ou encore éducatifs.

Le secteur de l'aide alimentaire ne fait pas exception à ces changements structurels, et ce, malgré une précarité alimentaire croissante et des inégalités d'accès à l'alimentation persistantes. Les statistiques montrent qu'en 2023, 16 % de la population française est considérée comme étant touchée par la précarité alimentaire, ce qui représente 9 millions de personnes et une hausse de 300 % par rapport aux données de 2013¹. En 2021, l'INSEE a estimé qu'entre 2 et 4 millions de personnes ont bénéficié des dispositifs de l'aide alimentaire, au travers de 8 000 associations².

Parmi les projets et les actions agissant dans ces secteurs mouvementés, se déroulent et se développent des structures et des initiatives dites d'innovation sociale transformatrice.

L'innovation sociale désigne la mise en place d'un processus visant à apporter des réponses nouvelles et innovantes à des besoins sociaux mal ou pas satisfaits par le marché. L'innovation sociale se distingue par sa finalité sociale, et également par sa dimension collaborative et participative et sa faculté d'induire des changements durables dans les réalisations et les fonctionnements³.

Une dimension de transformation sociale vient s'ajouter à l'innovation sociale lorsque le processus a également pour ambition de proposer de nouvelles manières de satisfaire les besoins et de nouvelles approches pour résoudre les problèmes sociaux. L'innovation sociale à visée transformatrice se caractérise par sa volonté de dépasser la résolution ponctuelle de ces derniers, usant de l'approche unique des symptômes, par l'élargissement du traitement par les causes. Elle cherche ainsi à modifier en profondeur les systèmes, les pratiques, les règles et les rapports sociaux dans le but de générer un changement sociétal durable⁴.

¹ Foulot, M. (2025, May 5). *Avis du CESE : Faire de l'accès à une alimentation de qualité une grande cause nationale - France PAT*. France PAT. <https://france-pat.fr/2025/05/05/avis-du-cese-faire-de-lacces-a-une-alimentation-de-qualite-une-grande-cause-nationale/>

² Insee. (n.d.). *La crise sanitaire a accentué la précarité des bénéficiaires de l'aide alimentaire - Insee Première - 1907*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6466177#encadre1> ; Insee. (n.d.-b). *Les bénéficiaires de l'aide alimentaire, pour beaucoup parmi les plus pauvres des pauvres - France, portrait social | Insee*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6535297?sommaire=6535307>

³ Avise. (n.d.). *Innovation sociale : définition*. <https://www.avise.org/comprendre-ess/innovation-sociale-definition>

⁴ Bouchard, M. J., Evers, A., & Fraisse, L. (2015). Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation. *Sociologies Pratiques*, n° 31(2), 9–14. <https://doi.org/10.3917/sopr.031.0009>

Dans ce contexte, la question de la résilience et de la capacité d'adaptation de ces initiatives se pose fortement. C'est en ce sens que ce mémoire s'y intéresse et cherchera à l'étudier à travers la problématique de recherche suivante :

Dans un contexte complexe et en tension, dans quelle mesure les projets d'innovation sociale à visée transformatrice agissent pour maintenir leurs actions de transformation sociale ?

Cette question est au cœur de ce mémoire, qui s'intéresse au projet VRAC, acronyme de « Vers un Réseau d'Achat en Commun ». Le projet VRAC, représentant une innovation sociale à visée transformatrice, est reconnu pour sa volonté de lutter contre la précarité alimentaire et contre les inégalités d'accès à l'alimentation avec la volonté de rendre accessible une alimentation durable et de qualité à toutes et à tous.

Bien que ce projet soit présent en France depuis 2013, il se retrouve confronté, comme un bon nombre d'autres projets, à un environnement instable dans lequel s'y trouvent des tensions économiques, institutionnelles et organisationnelles.

Ce sujet et cette problématique se sont construits progressivement à partir de mon expérience professionnelle au sein de l'association VRAC Hauts-de-France, membre du réseau VRAC, et de mes observations sur les tensions rencontrées et les réflexions et pratiques adoptées. Toutefois, le choix de cette problématique trouve particulièrement son origine lors de ma participation au séminaire annuel du réseau national VRAC. Ce séminaire est l'événement réunissant presque l'intégralité des membres du réseau VRAC, aussi bien à l'échelle de la structure nationale tête de réseau VRAC France qu'à l'échelle des diverses structures locales VRAC, et m'a offert une immersion directe dans la diversité des contextes, des modes de fonctionnement et d'action au sein du réseau.

Au fil des échanges, j'ai observé que des tensions existaient au sein du réseau sur plusieurs aspects et que celles-ci semblaient s'inscrire dans un contexte, plus large, marqué par des contraintes économiques, institutionnelles et organisationnelles, pouvant potentiellement influencer les comportements des divers membres au sein de leur structure et du réseau, et la capacité du projet à maintenir sa visée transformatrice.

L'étude des projets d'innovation sociale à visée transformatrice et du projet de VRAC s'inscrit pleinement dans le champ des sciences de gestion, puisqu'elle interroge simultanément les modes de gouvernance, les dynamiques organisationnelles, les logiques de performance non strictement économique et les stratégies adoptées et envisagées.

Lorsque l'environnement de ces projets présente des instabilités économiques, des exigences et des contraintes multiples et croissantes en provenance des acteurs, ceux-ci doivent à la fois concilier leur mission sociale et les attentes opérationnelles. Une telle situation peut alors faire apparaître des enjeux complexes à l'égard de l'adaptation, de la résilience et du pilotage du projet.

La problématique posée est pertinente dans ce cadre puisqu'elle permet de mettre en évidence les tensions entre la perception et la réalité. En ce sens, cette question permet d'examiner les décisions et les comportements qu'adoptent les différents acteurs. Ces derniers peuvent porter, par exemple, sur la gestion et l'organisation des ressources, des partenariats et des actions, et peuvent inclure des arbitrages et des stratégies potentiellement contradictoires, voire contre-productifs.

L'objectif de ce mémoire de recherche est d'identifier les tensions auxquelles les projets d'innovation sociale à visée transformatrice, par l'étude du projet VRAC, sont confrontées, d'en comprendre les sources et d'analyser les effets qui se produisent sur les différents acteurs et les différentes structures impliquées.

L'intérêt de ce mémoire est également de contribuer à la réflexion autour des comportements et des stratégies que développent les projets d'innovation sociale transformatrice pour préserver leurs missions de démonstration de la transformation face à des contextes contraints et instables.

Pour étudier le cadre et la problématique posée, ce mémoire s'organise autour de trois parties.

La première partie présente le cadre théorique et conceptuel de la recherche. Cette partie explore les travaux existants sur les sources et les facteurs de tensions stratégiques et les dynamiques et phénomènes de réponses adoptées par les organisations.

La deuxième partie est concentrée sur l'analyse empirique. Elle précise le contexte sectoriel et organisationnel dans lequel le projet VRAC s'inscrit, expose la méthodologie de recherche adoptée et présente sous une forme brute et non-interprétée les résultats obtenus par l'intermédiaire des outils de collecte des données.

Enfin, la troisième partie comprend les discussions autour des résultats récoltés. Les constats issus de l'étude empirique sont analysés et interprétés à la lumière du cadre théorique, et sont mis en perspective avec les hypothèses émises en vue de répondre à la problématique.

Ce mémoire est soumis à une clause de confidentialité, conformément aux demandes formulées par les personnes interrogées. Celles-ci ont expressément souhaité que les informations recueillies fassent l'objet d'une anonymisation et qu'elles ne soient pas diffusées en dehors du cadre strict de la présente recherche. Par conséquent, les données brutes ainsi que les détails permettant l'identification des personnes ne seront ni publiés ni communiqués à des tiers.

PARTIE I.

**Une revue de la littérature comme
base de compréhension des enjeux
pour les organisations**

Afin d'aborder le sujet de ce mémoire, il est essentiel de poser au préalable un cadre théorique et conceptuel qui mobilise les connaissances existantes au sein de la littérature. Cette étape permet d'une part de situer la recherche au sein de la littérature existante, et d'autre part, de favoriser une meilleure assimilation du sujet et de ses enjeux et d'alimenter la réflexion pour la réalisation de cette étude.

En ce sens, seront explorés dans un premier temps les travaux réalisés sur les sources et les facteurs de tensions dans les logiques stratégiques, puis dans un second temps les pratiques et les réflexions menées par les organisations.

1. Comprendre les logiques stratégiques : sources et tensions

L'exploration des connaissances théoriques portant sur les sources et les facteurs de tensions dans les logiques stratégiques s'ouvre par la présentation de l'une des théories fondatrices, à savoir la théorie des logiques institutionnelles.

1.1. La coexistence de logiques institutionnelles multiples

En 1985, Alford et Friedland ont fait émerger le terme « logique institutionnelle », en décrivant les diverses croyances et pratiques qui pouvaient être contradictoires au sein des institutions de sociétés modernes.

C'est ensuite en 1991, que ces deux auteurs ont développé cette notion par l'introduction de leur théorie : la théorie des logiques institutionnelles, aussi appelée « *Institutional Logics Theory* ». Celle-ci vient explorer les relations entre ces logiques et les actions des acteurs et propose que les actions des individus, des organisations et des sociétés soient influencées et guidées par des logiques institutionnelles.

Pour proposer cette théorie, Alford et Friedland se sont inspirés des travaux portant sur les systèmes de valeurs, réalisés par Weber (1922). Au sein de ces travaux, Weber a défini l'existence de quatre types de rationalités :

1. La rationalité traditionnelle : par la tradition et l'habitude enracinée ;
2. La rationalité affective ou émotionnelle : par les émotions et les sentiments ;
3. La rationalité axiologique : par les valeurs et les croyances éthiques ;
4. Et la rationalité instrumentale : par l'efficacité des moyens pour atteindre ses objectifs, sans considération éthique ou morale.

Weber a mis en évidence que ces quatre types de rationalité pouvaient guider l'action des individus. Il a par ailleurs affirmé, à travers ses travaux, que les comportements des individus, d'ensembles d'individus ou encore des organisations dépendent de deux éléments :

1. Des quatre rationalités précitées ;
2. Ainsi que de divers facteurs externes, tels que les politiques publiques ou encore les technologies (Weber, 1922)⁵.

Avec une étude davantage portée sur les organisations, Alford et Friedland ont mis en exergue que la rationalité instrumentale et la rationalité axiologique coexistent au sein des organisations et sont intégrées par ces dernières dans l'ensemble des logiques qui composent leurs comportements organisationnels.

Ces rationalités influencent les raisonnements (les logiques) des acteurs et des organisations et donc leurs comportements, puisqu'elles participent à la détermination du cadre des actions, des rôles ou encore des structures.

Ainsi, elles mènent à définir les actions qui sont interdites, autorisées voire obligatoires, mais aussi les structures et les rôles qui sont acceptables ou non pour l'organisation. En outre, elles viennent structurer les actions individuelles et organisationnelles des différentes parties prenantes, composant un champ organisationnel.

Néanmoins, Alford et Friedland affirment que les logiques sont développées et définies par les institutions, car ils estiment que celles-ci sont « des modèles d'activités enracinées dans des pratiques et des systèmes symboliques »⁶. Les logiques peuvent donc être différentes selon les institutions, qui se définissent au nombre de cinq selon un ordre institutionnel :

1. Le marché capitaliste ;
2. L'Etat bureaucrate ;
3. La démocratie ;
4. Les familles ;
5. La religion.

⁵ Haveman, H. A., Joseph-Goteiner, D., & Li, D. (2023). Institutional logics: motivating action and overcoming resistance to change. *Management and Organization Review*, 19(6), 1152–1177.

⁶ Terrisse, P. C. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management & Avenir*, n° 54(4), 145–167. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0145>

Chacun de ces ordres institutionnels possède une logique centrale guidant les principes et les logiques organisationnels. Ensuite, ces derniers sont partagés aux diverses institutions, organisations et individus faisant partie de cet ordre institutionnel.

Plusieurs logiques apparaissent donc :

- ❖ Marchande : compétitivité, performance, profit ;
- ❖ Professionnelle : expertise, autonomie, compétence ;
- ❖ Etatique : règles, équité, service public ;
- ❖ Familiale : loyauté, soutien, bien-être collectif ;
- ❖ Religieuse : foi, morale, spiritualité ;
- ❖ Communautaire : solidarité, tradition, identité partagée ;
- ❖ Bureaucratique : hiérarchie, planification, contrôle.

Au sens d'Alford et Friedland, les logiques institutionnelles sont sociétales, car à l'origine de la société et des phénomènes à l'échelle de la société. Et que, du fait de la coexistence de plusieurs logiques pouvant être en concurrence et/ou en équilibre, ce sont les sociétés qui créent des opportunités et des contraintes pour les organisations, qui elles-mêmes en créent pour les individus et les groupes d'individus y faisant partie.

En 1999, Thornton et Ocasio viennent apporter de nouveaux éléments concernant les logiques institutionnelles. Ils les définissent comme « des pratiques matérielles, des suppositions, des valeurs, des croyances, des règles qui sont socialement construites et modelées par l'histoire et qui permettent aux individus de vivre, organiser le temps et l'espace et donner du sens à la réalité sociale »⁷.

Ces deux auteurs viennent également alimenter l'origine de ces logiques institutionnelles, qui n'est pas uniquement d'origine sociétale comme le présentent Alford et Friedland. Pour d'autres acteurs (Thornton et Ocasio, 1999 ; Scott *et al.*, 2000 ; Glynn et Lounsbury, 2005), les logiques institutionnelles proviennent également des organisations, du secteur d'activité ou encore du champ inter-organisationnel en comprenant les organisations qui en font partie.

Pour de multiples travaux, les logiques institutionnelles sont présentées comme reliant les personnes aux différentes règles et aux différentes pratiques qui ont été socialement construites, mais également comme étant la source du sens et des principes des diverses institutions⁸.

⁷ Terrisse, P. C. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management & Avenir*, n° 54(4), 145–167. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0145>

⁸ Terrisse, P. C. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management & Avenir*, n° 54(4), 145–167. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0145> ; Charue-Duboc, F., & Raulet-Croset, N. (2014). Confrontation de logiques

Si la théorie des logiques institutionnelles apporte l'existence d'une diversité de logiques qui coexistent, une autre théorie vient en explorer les diverses pressions qui sont générées du fait de cette coexistence de logiques. Il s'agit de la théorie néo-institutionnelle.

1.2. Des pressions institutionnelles diverses

En 1983, DiMaggio et Powell proposent à travers leurs recherches une théorie appelée « théorie néo-institutionnelle ». Pour la réalisation de leurs travaux, DiMaggio et Powell sont partis du constat que les organisations se ressemblent de plus en plus, alors même qu'elles évoluent en liberté dans une économie libérale. Ils ont donc cherché à répondre à une question fondamentale : « pourquoi les organisations deviennent-elles similaires ? »⁹ et associent à cette similarité la notion d'« homogénéisation » des organisations.

Avec leur théorie néo-institutionnelle, les deux auteurs mettent en avant une approche pour expliquer les raisons et les facteurs de diffusion et de tendance de certaines pratiques dans les organisations. Dans l'analyse de l'homogénéité des organisations, DiMaggio et Powell apportent que l'homogénéisation des structures provient d'une rationalisation principalement guidée par des facteurs institutionnels, et non pas principalement par une recherche d'efficacité économique ou par la concurrence.

Cette rationalisation intervient à l'échelle d'un champ organisationnel, qui représente un espace composé de plusieurs organisations interdépendantes, telles que des fournisseurs, des clients ou encore des concurrents. Ces organisations partagent une logique institutionnelle commune, générant un cadre de règles et de pratiques définies comme souhaitables ou acceptables, adoptées et utilisées par ces organisations.

On observe alors une rationalité collective et une convergence des principes entre les organisations appartenant à un même champ. Ainsi, même si une organisation souhaite se différencier des autres ou souhaite innover, le champ institutionnel dans lequel elle évolue incite l'ensemble des organisations à agir de la même manière ou de manière similaire. Il y a donc une tendance où les organisations d'un même champ adoptent des pratiques proches, voire identiques, et cela crée dans le secteur une certaine forme de pensée commune.

institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles. *Revue Française De Gestion*, 40(240), 29–44. <https://doi.org/10.3166/rfg.240.29-44> ; Haveman, H. A., Joseph-Goteiner, D., & Li, D. (2023). Institutional logics: motivating action and overcoming resistance to change. *Management and Organization Review*, 19(6), 1152–1177. <https://doi.org/10.1017/mor.2023.22> ; Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. OUP Oxford.

⁹ Huault, I. (2009). Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/254418869_Paul_DiMaggio_et_Walter_Powell_Des_organisations_en_quete_de_legitimite

Ce faisant, même si chaque organisation évolue dans un marché libre, où elle a une liberté sur les choix qu'elle réalise, l'environnement dans lequel elle agit et évolue lui impose des normes, des règles et des pratiques implicites qu'elle devra respecter et adopter.

Pour l'organisation, le respect et l'adoption de ces normes conditionnent une forme d'acceptation et de légitimité auprès des autres acteurs de leur environnement.

En effet, selon DiMaggio et Powell, l'homogénéisation des organisations provient également d'une forme de légitimité recherchée par les organisations. Dans un champ organisationnel donné, où il y a une logique institutionnelle dominante qui définit les pensées, mais aussi les faits et gestes autorisés ou non, chaque organisation cherchera à identifier ce qui est perçu comme acceptable ou approprié par les autres organisations du champ.

Ainsi, des pressions sont exercées sur les organisations pour les inciter à adopter des pratiques et des règles précises. Selon les deux auteurs, il existe trois types de pressions s'exerçant sur les organisations.

1.2.1. Les trois types de pression

Les pressions coercitives

Les pressions coercitives proviennent d'organes régulateurs, celles-ci s'appliquent lorsqu'un ou plusieurs acteurs développent, modifient ou intensifient des mesures de régulations dans un secteur donné.

Ces variations peuvent intervenir sur :

- ❖ Le cadre normatif et juridique : des lois, des autorisations ou des agréments ;
- ❖ Les procédures et mécanismes de sanction et de contrôle : des contrôles de conformité, de la surveillance des pratiques, des sanctions appliquées lors de non-respect ;
- ❖ Les pratiques d'appui, d'incitation et d'orientation : des soutiens financiers ou opérationnels, des incitations à la productivité, la qualité ou l'innovation ;
- ❖ Des logiques de coordination entre les acteurs : des concertations, des facilitations, des dialogues, des mutualisations et des harmonisations de pratiques et de règles ;
- ❖ Des actions de surveillance stratégique ou prospective : des réajustements des cadres réglementaires, le suivi des évolutions du secteur.

Les pressions normatives

Les pressions normatives sont issues des normes techniques et correspondent à des manières d’agir et à des comportements qui peuvent être imposés par les acteurs d’un secteur précis. Ces façons d’agir et ces comportements peuvent aussi bien être des pratiques clairement identifiées, transmises sous une forme formelle par des règles rédigées, qu’être des pratiques moins repérables, non-écrites et issues du passé, comme des habitudes, des traditions ou des usages.

Les pressions mimétiques

S’agissant des pressions mimétiques, celles-ci interviennent dans des secteurs mouvants ou instables où les acteurs développent des comportements similaires, voire identiques à ceux des autres acteurs présents dans le secteur, cette pratique est appelée l’isomorphisme mimétique. Cet isomorphisme mimétique rend les pratiques des organisations davantage prévisibles et amène une tendance vers une uniformisation des logiques d’actions et une standardisation des pratiques entre celles-ci, au point qu’elles partagent les mêmes fragilités, risques, dépendances ou vulnérabilités¹⁰.

Selon la littérature, ces trois types de pressions peuvent s’exercer à trois échelles différentes.

1.2.2. Les trois niveaux de pression

A l’échelle de la société : les pressions sociétales

Les structures agissent au sein d’un ou plusieurs environnements dans lesquels elles interagissent avec de multiples acteurs. Ces environnements peuvent être changeants, dans le sens où la société et ses acteurs peuvent développer et imposer aux diverses organisations des croyances et des pratiques externes pouvant être divergentes, concurrentes ou encore ambiguës.

Ce faisant, pour maintenir leurs activités et leur intégration dans leurs environnements, les organisations se retrouvent alors à composer avec ces contradictions et à adapter leurs pratiques. De telles pressions peuvent porter, en outre, sur les attentes de la société, des valeurs culturelles à respecter ou encore sur des cadres juridiques à appliquer comme des politiques d’inclusion et de diversité.

¹⁰ Huault, I. (2009). Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/254418869_Paul_DiMaggio_et_Walter_Powell_Des_organisations_en_quete_de_legitimite ; Petit, S. C., & Huault, I. (2017). *Les Grands auteurs en management - 3ème édition*. Éditions EMS. <https://shs.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management--9782376870432?lang=fr> ; Delpuech, C., & Klarsfeld, A. (n.d.). L’apport de la théorie de la régulation sociale et de l’approche néo-institutionnelle à l’étude de la responsabilité sociale de l’entreprise. *AGRH*. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2007delpuech-klarsfeld046.pdf> ; Sambugaro, S (2025), *Diagnostic stratégique et territoriale*, La complexité stratégique, La planification stratégique dans les ESS (p. 79-124). Master 2 « Management des Organisation de l’Economie Sociale et Solidaire » (ManOESS), IAE Lille.

A l'échelle du secteur d'activité : les pressions sectorielles

A l'échelle de leur secteur d'activité, les organisations peuvent faire l'objet de pressions au travers de propres logiques qui se pratiquent et qui se sont popularisés au sein de leur domaine d'activité.

Ces logiques se composent de règles et d'actions qui sont dominantes dans le secteur et qui s'imposent aux acteurs qui en font partie.

Ces pressions peuvent, par exemple, s'exercer par l'obligation de mettre en place des pratiques de *reporting* dans le monde de la finance ou encore d'étiquetage pour l'agro-industrie.

A l'échelle de l'organisation elle-même : les pressions organisationnelles

Les organisations peuvent être amenées à rencontrer des pressions résultant principalement de tensions internes.

Sous cet angle, les pressions qu'elles ressentent ne s'attribuent pas uniquement à des facteurs externes, comme la société ou le secteur, mais peut aussi être développé en raison de l'interaction entre les contradictions internes aux organisations et les pressions externes venant de la société ou de son secteur d'activité.

A titre d'illustration, des pressions organisationnelles peuvent provenir d'un organe représentant du personnel, ou de politiques internes à l'entreprise. Ces pressions internes génèrent ainsi des divergences dans les logiques pratiquées (Sharma *et al.*, 2010) et donc des situations conflictuelles internes¹¹.

Bien que plusieurs types de pression exercés à différents niveaux participent au développement de logiques et de pratiques différentes, et à la création de tensions, d'autres facteurs relatifs aux partenaires, aux ressources et aux pouvoirs sont également présents. C'est sous cet angle que sera abordé le prochain aspect théorique.

¹¹ Zelinschi, D., Levant, Y., & Berland, N. (2013). Les motivations au découplage : l'exemple de l'introduction de L'IFRS 8. *Finance Contrôle Stratégie*, 16-1. <https://doi.org/10.4000/fcs.1274>

1.3. Les enjeux de pouvoir posés aux organisations

En 1978, Pfeffer et Salancik ont développé la théorie de la dépendance aux ressources, aussi appelée « *Resource Dependence Theory* » afin d'analyser et d'expliquer les diverses dépendances que peuvent avoir les organisations envers les ressources externes et les influences qu'elles entraînent sur leurs comportements.

A la différence des autres chercheurs, pour lesquels le cadre de leurs études porte sur des facteurs d'influence internes aux organisations, Pfeffer et Salancik adoptent un cadre plus élargi en incluant l'aspect externe des organisations.

Au titre des précédentes études menées par les autres chercheurs, les théories avancées énoncent que les comportements des organisations sont principalement influencés par des facteurs d'optimisation de leurs ressources internes par une maximisation de leur utilisation.

En ce sens, les organisations agiraient en fonction de ce qu'elles possèdent comme ressources en interne (moyens financiers, humains et matériels) pour maximiser l'atteinte de leurs objectifs.

Pour Pfeffer et Salancik, aucune organisation ne contrôle intégralement ses pensées, ses actions et ses résultats. Elle dépend d'autres acteurs externes, tels que des fournisseurs, des financeurs, des clients ou encore des régulateurs. Ainsi, il est observé que les organisations mettent en place un certain niveau de contrôle externe de leur propre organisation.

Par cette approche, les organisations continueraient de respecter la logique dominante du champ organisationnel et donc d'y conformer leurs pensées et leurs pratiques. Néanmoins, elles constitueraient leurs actions en prenant également en considération leur capacité d'obtention et/ou de négociation de ressources en externe, sur leur environnement, auprès des autres acteurs qui y sont présents. Ces ressources peuvent être, par exemple, des subventions, des autorisations, des partenariats avec des acteurs ou encore des soutiens économiques ou politiques.

Ce faisant, les organisations tiennent compte dans leur stratégie de leur environnement interne et donc des éléments de leur structure en s'y adaptant, mais tiennent également compte de leur environnement externe en y s'ajustant stratégiquement pour favoriser l'atteinte de leurs objectifs.

En outre, les auteurs estiment que le cadre externe est l'un des composants conditionnant la survie économique et sociale de l'acteur organisationnel. En effet, c'est notamment à l'extérieur que l'organisation peut trouver des ressources, dont certaines sont vitales, qu'elle ne peut avoir elle-même en interne. Cela implique donc à l'organisation de négocier et de s'adapter continuellement à son environnement.

Dans le cadre de la théorie de la dépendance aux ressources, deux idées centrales sont énoncées par les chercheurs :

1. Les organisations ne sont pas autonomes puisqu'elles dépendent de ressources qui sont contrôlées par d'autres acteurs de leur environnement ;
2. Les décisions organisationnelles sont influencées par des conflits d'intérêts, des rapports de force et de pouvoir, mais également par diverses stratégies de négociation avec l'environnement.

Pfeffer et Salancik précisent que, bien que les organisations dépendent de leur environnement, celles-ci participent toutefois au changement et à l'évolution de ce dernier.

Par cette précision, les deux chercheurs s'inscrivent dans la vision de la théorie néo-institutionnelle. Ils reconnaissent que les comportements des organisations suivent les règles et les pratiques définies dans le champ organisationnel auquel elles appartiennent, mais que leurs comportements peuvent, volontairement, participer à façonner ou re-façonner ce même champ organisationnel.

Pour la réalisation de leurs recherches, Pfeffer et Salancik se sont associés aux diverses discussions qu'il pouvait y avoir autour des déterminants des comportements des organisations et se sont questionnés sur deux aspects :

- ❖ La capacité et le degré de pouvoir et d'action des acteurs face à un environnement qui les contraignent ;
- ❖ Le point de départ de la capacité d'action des acteurs et l'étendue des contraintes externes qui s'imposent aux acteurs.

A travers leurs questionnements, ils mettent en lumière une tension entre deux visions principales :

1. La vision dite « déterministe », dans laquelle les acteurs et les forces extérieures dominent totalement l'organisation, son pouvoir et sa capacité d'action ;
2. La vision dite « volontariste », dans laquelle les organisations peuvent mettre en place des actions et se constituer en tant qu'acteurs d'influence dans leur environnement.

Les apports de Pfeffer et Salancik démontrent, d'une part, l'existence de frontières organisationnelles floues et mouvantes entre les organisations et leur environnement et, d'autre part, une interdépendance des organisations avec leur environnement et une asymétrie de pouvoir entre les différentes organisations par rapport à cette interdépendance.

Concernant les frontières organisationnelles, les deux chercheurs apportent qu'elles ne sont ni fixes, ni physiques. Celles-ci se créent par des zones d'influence et des zones de contrôle d'une organisation précise par rapport aux autres acteurs présents dans son secteur.

Pfeffer et Salancik perçoivent l'organisation comme une coalition de groupes d'intérêts. De par cette coalition, il peut parfois y avoir des intérêts qui divergent, mais où les acteurs agissent tout de même ensemble dans le but d'assurer une certaine survie collective.

Ces zones d'influence et de contrôle sont donc construites par les organisations elles-mêmes sous l'appréciation de deux facteurs :

1. La construction sociale de l'environnement, à savoir les acteurs présents dans leur environnement, leur nature et leurs activités, dans le but de définir le type de relation qu'elles pourraient obtenir et/ou négocier avec eux : partenariat, alliance, sous-traitance, etc. ;
2. La capacité d'action des autres organisations de l'environnement, à savoir le pouvoir et le contrôle qu'elles et les autres organisations possèdent et pratiquent pour contribuer à leur propre survie.

Concernant l'interdépendance asymétrique des organisations avec leur environnement, Pfeffer et Salancik mettent effectivement en exergue que les organisations sont toutes dépendantes de leur environnement, mais que certaines d'entre-elles le sont plus que d'autres.

Dans une situation où une organisation dépend fortement des ressources externes, son pouvoir et sa capacité d'action se retrouvent limités. En effet, l'organisation subit les pressions de son environnement de façon plus importante, l'implication et la réaction des acteurs décisionnaires ou gestionnaires sont d'une importance fondamentale.

En outre, le dirigeant doit agir en revêtant de multiples rôles, comme être un gestionnaire de coalitions d'intérêts conflictuels, où les parties prenantes ont chacune des intérêts, des exigences et des attentes multiples et variés. Il doit également former un symbole représentatif et à l'image de l'organisation et de son parcours, incluant les réussites comme les échecs. Enfin, d'après Pfeffer et Salancik, le dirigeant doit être un manipulateur au sens stratégique sur les contraintes politiques et sociales de son environnement.

Les acteurs des organisations doivent donc agir et réagir aux diverses pressions qu'ils subissent. A travers leurs pensées et leurs pratiques, ils doivent simultanément et continuellement s'adapter à leur environnement et tenter de le composer.

Ils peuvent ainsi initier de multiples stratégies, telles que réduire la transparence pour favoriser l'asymétrie d'information, développer une force et une influence politique comme avec le *lobbying*, ou encore s'introduire et s'impliquer dans la construction des règles qui, une fois établies, présentent ou peuvent présenter des contraintes¹².

Au-delà des aspects externes liés aux ressources et aux informations, des aspects liés à la gouvernance en réseau peuvent également faire l'objet de tensions.

1.4. La gouvernance en réseau et ses potentielles tensions

Concernant les sources de tensions pouvant impacter les logiques stratégiques, d'autres auteurs ont réalisé des études sur l'organisation de structures au sein d'un réseau.

En 2008, avec leur ouvrage intitulé « *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness* » publié en 2008, Provan et Kenis se sont principalement concentrés sur l'analyse des formes d'organisation et de coordination dans les réseaux inter-organisationnels. Celles-ci regroupent diverses organisations et divers acteurs qui agissent dans le but d'atteindre un objectif commun, dans un cadre qui peut être plus ou moins structuré.

Les deux chercheurs précisent les différences de structuration et d'organisation entre une gouvernance traditionnelle et une gouvernance en réseau.

En ce qui concerne la gouvernance traditionnelle, celle-ci s'applique au sein d'une structure individuelle dans laquelle est désigné un organe et/ou un acteur pour en assurer la direction et/ou le contrôle, et surtout pour aligner les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Peuvent, entre autres, revêtir ce rôle un dirigeant ou un conseil d'administration.

La gouvernance en réseau, quant à elle, porte sur un ensemble d'organisations. Ces organisations sont liées entre elles de façon durable, mais ne possèdent pas pour autant un pouvoir central dans ce collectif et ne forment pas non plus une unique entité juridique à part entière. Provan et Kenis précisent que la coordination au sein d'une gouvernance en réseau porte sur trois éléments : la coopération, la négociation et l'interdépendance entre les organisations formant le réseau.

En ce sens, les deux chercheurs proposent que le réseau soit considéré comme une structure distincte. Cette distinction s'explique par le fait que ce dernier possède sa propre structure, ainsi que ses propres règles et principes de fonctionnement.

¹² Petit, S. C. (2017). Les Grands Auteurs en Management. In *EMS Editions eBooks* (pp. 151–165). <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0151>

A titre d'illustration, le réseau organise des pratiques portant sur les interactions entre les entités qui le compose, les règles de participation de ces dernières, la gestion des tensions, les modalités de prise de décision en collectif ou encore le contrôle des performances et la répartition des responsabilités.

Provan et Kenis déterminent, à partir du mode de coordination et du mode de direction des réseaux, trois types de gouvernance pouvant coexister ou évoluer en fonction des particularités de chaque réseau :

- ❖ Une gouvernance partagée ;
- ❖ Une gouvernance par une organisation-leader ;
- ❖ Une gouvernance administrative du réseau.

Une gouvernance partagée

Au sein d'une gouvernance partagée, l'ensemble des organisations membres participent de manière active à la vie du réseau, sans qu'il n'y ait l'existence ou la nomination d'une organisation leader. Ce qui mène alors à qualifier cette gouvernance de décentralisée. La coordination entre les organisations du réseau repose sur la communication directe et la confiance, ce qui a pour effet de développer un sentiment d'appartenance envers le réseau et les acteurs du réseau, de l'inclusivité et de l'adaptabilité. Cette forme de gouvernance serait, d'après les deux auteurs, la forme la plus adaptée aux réseaux de petite taille dans lesquels on y ressent un fort consensus.

Une gouvernance par une organisation-leader

Dans le cadre d'une gouvernance par organisation-leader, comme son nom l'indique, une organisation porte le rôle de coordinatrice et de direction du réseau. Cette organisation leader possède un pouvoir et/ou une influence plus ou moins importants sur les décisions et les ressources, puisque c'est elle qui centralise ces sujets pour l'ensemble du réseau.

A la différence de la gouvernance partagée, cette forme de gouvernance permet des prises de décisions plus rapides et plus efficaces, mais laisse moins la place à l'horizontalité des organisations et génère moins d'inclusivité ou d'appartenance collective.

Une organisation administrative du réseau

Dans cette troisième forme de gouvernance, le réseau est géré par une structure distincte qui porte le rôle d'administrateur. Celle-ci n'appartient pas au réseau et/ou a des activités et des missions principales distinctes de celles des structures du réseau. En ce sens, cette organisation gère le réseau et sa coordination intégralement.

Pour Provan et Kenis, l'organisation administrative du réseau favorise l'équilibre et la stabilité des décisions et des actions entre l'efficacité de ces dernières et la participation des membres du réseau. Cependant, elle limite l'investissement et la proactivité individuelle des organisations membres et favorise leur éloignement vis-à-vis du réseau.

Pour mesurer et apprécier l'efficacité d'un réseau et de la gouvernance adoptée, Provan et Kenis mettent en exergue à travers leurs recherches l'influence de quatre facteurs :

1. Le nombre de membres participants au réseau : selon la taille du réseau, certaines pratiques sont plus ou moins possibles et adaptées. A titre d'illustration, pour un grand réseau, la communication directe, sans la désignation d'acteurs portant les opinions et les points de vue de façon collective ou collégiale, sera plus difficile à assurer et/ou à arbitrer ;
2. Le degré de confiance entre les organisations membres du réseau : lorsque les organisations ont un niveau de confiance suffisamment élevé entre elles, le partage des responsabilités et/ou l'alignement collectif des intérêts individuels semblent plus envisageables que si les organisations ressentent de la méfiance les unes envers les autres ;
3. La capacité d'atteindre un consensus sur les objectifs fixés : plus les organisations sont capables de trouver un consensus, plus la coordination est souple et moins il y a le besoin ou la nécessité qu'un des membres porte un rôle central de coordination, de direction ou de gestion du réseau ;
4. L'existence et le niveau de compétences en termes de coordination : si l'un des membres appartenant au réseau possède des compétences en matière de coordination de réseau, de décision ou encore de participation, une gouvernance par une organisation-leader constitue une éventualité. A l'inverse, si aucun membre n'a de telles compétences, il sera alors nécessaire d'intégrer une organisation externe pour en assurer le rôle et les missions via une gouvernance par une organisation administrative du réseau.

Ces quatre facteurs permettent ainsi d'évaluer, d'une part, l'efficacité d'un réseau et la cohérence de sa forme de gouvernance adoptée et, d'autre part, de permettre à un réseau d'identifier la forme de gouvernance qui lui serait adaptée en fonction de ses spécificités. En précision, Provan et Kenis apportent que l'efficacité effective de la gouvernance d'un réseau ne porte pas exclusivement sur ces quatre facteurs. En effet, d'autres éléments relatifs aux réalités du terrain, rencontrées par le réseau et ses membres, doivent être pris en considération et faire l'objet d'ajustements.

Bien qu'un réseau dispose d'une gouvernance, que celle-ci soit considérée comme étant efficace ou non, elle ne permet pas pour autant de garantir la réussite de ce réseau.

En effet, Provan et Kenis apportent que les organisations membres, portant un rôle de gestion et d'organisation du réseau, doivent porter certes, une certaine attention aux quatre facteurs spécifiques et contextuels précédemment présentés, mais surtout une attention particulière à plusieurs tensions définies comme fondamentales.

Ces tensions sont présentées par les deux chercheurs au nombre de trois, et ils précisent qu'elles sont propres à toute forme de gouvernance de réseau, mais qu'elles ne sont pas exclusives aux réseaux pour autant, bien qu'elles s'y appliquent de façon importante.

1.4.1. L'efficacité VS l'inclusion

La première tension identifiée porte sur l'opposition entre la recherche, par le réseau, d'une efficacité administrative et la recherche d'une inclusion des membres.

Au sens de l'efficacité administrative, les décisions seraient plutôt rapides et peu coûteuses en temps ainsi qu'en énergie. Les prises de décisions impliqueraient un arbitrage et une limite volontaire des temps d'échanges et limiteraient, par conséquent, des effets d'égarement sur les sujets abordés ou encore des effets d'inertie.

En revanche, l'encadrement spécifique des règles et des pratiques peut générer de la frustration et de l'opposition chez les organisations membres du réseau, au risque de faire naître du rejet et de la confrontation.

Au sens de l'inclusion des membres, il y aurait une volonté d'inclure les membres dans le processus décisionnel, ce qui induit de prévoir des temps d'information et de discussion en amont du temps de prise de décision, et également d'assurer une participation collective et équitable pour l'ensemble des organisations membres. Ce faisant, cette pratique peut générer une certaine lenteur et une certaine complexité des prises de décisions.

En parallèle, cela nécessiterait une mobilisation non-négligeable d'énergie pour coordonner ces échanges et assurer le cadre de ces discussions pour éviter de quelconques déviations. Il peut aussi être parfois nécessaire de mettre en place des groupes plus restreint en effectif, sous la forme de groupe de travail par exemple, afin de permettre et d'assurer l'inclusion et la participation des membres, dans une logique d'efficience des moyens à disposition.

1.4.2. La légitimité interne VS la légitimité externe

Un réseau implique un ensemble d'acteurs en son sein, avec les organisations qui en sont membres, et aussi un ensemble d'acteurs en périphérie, avec des acteurs tels que des clients, les pouvoirs publics ou encore des financeurs. Ces acteurs, qu'ils soient internes ou externes au réseau, ont des attentes et des exigences qui leur sont propres, ce qui nécessite une analyse et une prise en considération constante de la part du réseau et des acteurs gestionnaires afin d'en rechercher l'équilibre.

En effet, le réseau doit, à la fois, obtenir l'adhésion des acteurs organisationnels qui y sont membres, conditionnant sa légitimité interne, et répondre aux exigences et aux attentes des diverses parties prenantes, conditionnant sa légitimité externe. Selon la structuration du réseau et de sa gouvernance, la légitimité s'oriente parfois plus vers l'interne que vers l'externe, ou inversement.

En gouvernance partagée, l'inclusion y est fondamentale et le sentiment d'appartenance des membres est important. De ce fait, la légitimité est bien souvent plus importante en interne qu'en externe. A contrario, en gouvernance d'organisation-leader, la légitimité se trouve généralement en externe, en raison de la présence d'un acteur central dont ses rôles sont bien souvent associés à une certaine reconnaissance et notoriété vis-à-vis des acteurs externes du réseau et présents sur le secteur (financeurs, puissance publique, structures professionnelles, etc.).

Les risques avec la légitimité interne et la légitimité externe sont qu'elles peuvent être source de potentielles menaces et/ou d'opportunités. Celles-ci peuvent être incompatibles, totalement ou partiellement, avec les volontés et les objectifs de réalisation et de développement du projet qui sont portés par le réseau et ses membres.

Aussi, la recherche d'équilibre entre ces deux sources peut mener à des crises de légitimité, dans le sens où le réseau réagit et intervient sur des déséquilibres, mais de manière ponctuelle, sans assurer une réelle conciliation saine et durable.

1.4.3. La flexibilité VS la stabilité

La troisième et dernière tension fondamentale identifiée par Provan et Kenis porte sur la priorité donnée à la flexibilité contre celle donnée à la stabilité.

Dans le premier cas, le réseau et les organisations s'acquièrent d'une capacité d'adaptation face aux changements brutaux et imprévus, d'une capacité d'innovation et d'une rapidité particulière en matière de collaboration. Sous cet angle, les membres seraient alors en mesure de réagir rapidement, tout en limitant les oppositions grâce à la recherche de consensus et en favorisant la possibilité d'apporter des éléments inhabituels, peu testés ou encore risqués, dans le but d'apporter une réponse collective adaptée ou qui semble être adaptée à la situation observée.

Dans le second cas, le réseau veut se doter d'une stabilité particulière qui est perçue comme nécessaire et indispensable pour assurer la confiance entre les membres du réseau, la cohérence des pratiques et également la durabilité du réseau. Dans le cadre de cette stabilité, les membres auraient alors une capacité à innover et une capacité à prendre du recul assez faibles par rapport aux situations observées. Ce qui pourrait ainsi les inciter à se créer une zone dite « de confort » et à s'y installer, en apportant des réponses basées principalement sur des expériences vécues, par l'organisation elle-même ou par d'autres, et dont les résultats directs et indirects sont observables et mesurables. Cette vision permettrait ainsi d'appivoiser un certain sentiment de sûreté et de protection, là où le sentiment de crainte serait limité.

Selon Provan et Kenis, l'enjeu pour un réseau n'est pas d'acquérir une forte capacité à s'adapter au risque d'être instable, ni de chercher absolument à se stabiliser au risque de développer une forme de rigidité. Le défi pour un réseau est d'adopter une gouvernance qui lui permet à la fois d'être flexible et à la fois d'être stable, à un niveau suffisamment équilibré pour éviter toute ambiguïté et toute rigidité¹³.

Après avoir abordé la littérature existante sur les facteurs et les sources de tensions au sein des logiques stratégiques des organisations, il est pertinent de s'intéresser dès à présent à la littérature existant sur les phénomènes et comportements développés et adoptés par celles-ci.

¹³ Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of network Governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015> ; Assens, C., & Lemeur, A. C. (2014). De la gouvernance d'un réseau à la gouvernance d'un réseau de réseaux. *Question(S) De Management*, n° 8(4), 27–36. <https://doi.org/10.3917/qdm.144.0027> ; Zerdani, T., Crises., Du Québec À Montréal Chaire De Recherche Du Canada En Économie Sociale, U., & Inc, G. L. C. (2010). *Gouvernance de Réseaux Interorganisationnels: Revue de Littérature et Proposition D'un Cadre D'analyse*. <https://depot.erudit.org/bitstream/004178dd/1/R-2010-03.pdf> ; Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), & Tassadit, Z. (2016). *Gouvernance de réseaux interorganisationnels : cas d'un réseau d'organisations sociales et collectives*. <https://depot.erudit.org/id/004057dd>, https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/CRISES_TM1501.pdf

2. Faire face aux tensions : réponses et arbitrages

La littérature exprime que les comportements développés et adoptés par les organisations peuvent provenir des différentes perceptions que peuvent avoir les acteurs internes à l'organisation à l'égard des pressions vécues. Ainsi, le comportement d'une organisation ne dépend pas seulement de la pression en elle-même, mais de la manière dont les acteurs la perçoivent.

Pour George *et al.* (2006), le comportement de l'organisation dépend de sa perception des opportunités ou des menaces en termes de contrôles ou de ressources. Ce qui mène à observer des comportements et des actions différentes entre les acteurs, alors qu'ils sont soumis à des pressions similaires.

Si les acteurs perçoivent cette pression comme une menace sur leurs ressources et/ou sur leurs contrôles, ils peuvent ainsi faire le choix de pratiquer du découplage et donc faire paraître une mise en conformité qui n'est pas à l'image des pratiques réelles.

A l'inverse, si les acteurs perçoivent cette pression comme une opportunité sur leurs ressources et/ou sur leurs contrôles, ils peuvent faire le choix de respecter et d'appliquer le cadre imposé (règles, pratiques, etc.), avec un risque de tendre vers de l'isomorphisme.

En application de ces apports théoriques, cette partie débutera par la notion de découplage, puis poursuivra dans un deuxième temps par la notion d'isomorphisme.

2.1. Le découplage stratégique, une dissonance entre attentes et réalité

En 1977, deux chercheurs, nommés Meyer et Rowan ont présenté à travers leur étude « *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony* » le concept de découplage.

Le découplage est une logique qu'adoptent certaines organisations pour répondre et faire face aux pressions institutionnelles qu'elles peuvent rencontrer. Cette notion a été introduite par Meyer et Rowan dans le but d'expliquer les façons que les organisations ont pour répondre aux exigences et aux attentes institutionnelles qui leur sont imposées, sans pour autant intégrer ces pratiques en interne dans leur fonctionnement réel.

En ce sens, Meyer et Rowan définissent le découplage comme « une déconnection délibérée entre les structures organisationnelles qui renforcent la légitimité et les pratiques organisationnelles qui sont considérées par l'organisation comme étant les plus efficaces » (Meyer et Rowan 1977, p. 58). Plus précisément, le découplage constitue un mécanisme de protection au travers duquel une organisation tend à maintenir sa légitimité d'un point de vue externe.

Ce maintien de légitimité passe par l'adoption de pratiques qui sont considérées comme socialement acceptables par le champ organisationnel auquel elle appartient.

En parallèle, l'organisation en question conserve néanmoins ses pratiques habituelles, qui évoluent selon le temps, et non pas nécessairement selon les intérêts des acteurs périphériques de l'organisation et leurs manières de les exprimer.

Des auteurs tels que Boxenbaum et Jonsson (2008) apportent que, lorsqu'il y a la présence de pressions institutionnelles identifiées comme contradictoires, les organisations procèdent à une forme de découplage entre leur structuration (hiérarchies, procédures, règles, discours, etc.) et leurs activités (pratiques concrètes, processus de travail, décisions quotidiennes, etc.).

Les organisations mettraient en place du découplage lorsque les pressions institutionnelles auxquelles elles sont soumises leur seraient trop compliquées à mettre en œuvre au point de satisfaire les acteurs. Le découplage constitue alors une forme d'action de survie, pour que ces structures puissent maintenir leurs capacités stratégiques et opérationnelles dans leurs environnements et auprès des divers acteurs.

Ainsi, pour Alford et Friedland (1985) et Ruef et Scott (1998), les formes de découplages qu'adoptent les organisations viennent agir face à une certaine hétérogénéité d'un ou plusieurs champs organisationnels auxquels elles appartiennent. Elles viennent alors apporter des réponses aux multiples contradictions issues des logiques institutionnelles externes. Elles peuvent également provenir de l'interne, par des tensions présentes et trouvant leur origine sous divers éléments.

D'une part, les tensions internes peuvent être induites par des défenses d'intérêts, des formes de réseaux et de coalitions en interne ou encore des rapports de pouvoir pratiqués par les acteurs internes des organisations. C'est ce qu'ont apporté plusieurs chercheurs à travers leurs études (Westphal et Zajac, 2001 ; Stevens *et al.*, 2005 ; Fiss et Zajac, 2004), dans lesquelles les acteurs dominants d'une organisation peuvent influencer et favoriser le découplage en vue de conserver et de maintenir leurs intérêts et leurs pouvoirs, qui seraient mis en péril par des pressions institutionnelles contradictoires.

D'autre part, les tensions internes peuvent être à l'origine de la culture, de l'éthique, des valeurs et des principes propres à l'organisation et aux différents acteurs internes. Des divergences peuvent alors naître lorsque l'organisation fait le choix de procéder à une adoption partielle des pressions et procède ainsi à une sélection des normes pour lesquelles se conformeront elle et ses acteurs internes¹⁴.

En réponses à ces pressions, trois formes de découplage ont été observées (Bromley et Powell, 2012).

¹⁴ Zelinschi, D., Levant, Y., & Berland, N. (2013). Les motivations au découplage : l'exemple de l'introduction de L'IFRS 8. *Finance Contrôle Stratégie*, 16-1. <https://doi.org/10.4000/fcs.1274>

2.1.1. Le découplage « politique-pratique »

Au sein du découplage « politique-pratique », l'organisation a connaissance des pressions et des normes institutionnelles qui s'impose au champ organisationnel auquel elle appartient (et donc qui s'imposent à elle), mais n'a aucune volonté de s'y conformer en adaptant ses pratiques.

Toutefois, l'organisation et ses acteurs décisionnaires et gestionnaires affichent et diffusent auprès des structures externes un respect de ces normes et une application à ses pratiques, afin de les satisfaire et d'obtenir leur confiance. Cette diffusion se fait notamment grâce à des politiques qu'adoptent ou modifient les organisations, en fonction de ces normes et pressions.

Ces politiques prévoient des règles et des pratiques qui y sont adaptées et qui sont précisés dans des supports spécifiques, mais qui ne sont en réalité pas appliquées, et donc pas respectées. En outre, ces organisations ne mettent en parallèle ni procédure, ni mécanisme, qui pourrait permettre de contrôler et de vérifier la correcte application de ces règles ou encore d'appliquer des sanctions en cas de non-respect. Les pratiques et les règles qui sont pratiquées, et qui continuent de se pratiquer dans les conditions habituelles, contredisent voire ignorent les politiques mises en place.

Il y a donc une forme de sélection de la part des organisations, où celles-ci mettent en place une stratégie analysant et distinguant les normes institutionnelles, ainsi que la forme et le degré de conformité à adopter sur de leurs pratiques. Ces pratiques peuvent alors parfois revêtir une image purement symbolique envers ces dites normes et pressions institutionnelles, sans pour autant les appliquer et sans y manifester leur accord.

Les actions relatives à la mise en conformité restent alors superficielles, dans le sens où elles n'ont que pour objectif d'amplifier l'effet symbolique de cette conformité auprès des parties prenantes. En effet, les actions de ces organisations ne se développent et ne se réalisent jusqu'à un certain seuil, jugé suffisant pour paraître fidèle auprès des partenaires externes et les contenter.

2.1.2. Le découplage « moyens-fins »

En ce qui concerne le découplage « moyens-fins », aussi parfois appelé « discours-actions », les organisations appliquent effectivement les normes et les pratiques demandées et/ou exigées, mais ne sont pas appliquer en lien avec les résultats attendus.

Les acteurs décisionnaires et gestionnaires de ces organisations pratiquent ce découplage en manifestant et en véhiculant auprès des acteurs externes une mise en conformité de leurs pratiques et un respect des normes. Cette diffusion se fait par l'intermédiaire de discours, de pratiques marketing ou encore de communication.

Seulement, aux côtés de cette diffusion, les actions réellement menées, annoncées comme étant respectées, ne respectent pas la finalité prévue et attendue par les acteurs. Celles-ci sont menées sur d'autres finalités souhaitées par l'organisation et sur lesquelles elle a décidé d'en mobiliser les moyens initiaux.

Les comportements et les décisions de ces organisations sont incohérents et parfois contraires aux discours effectués, mais ils n'y paraissent pas publiquement, car ces discours sont associés à des faits et à des données, apportant la preuve de la conformité et limitant toute contradiction, tels que des témoignages ou encore des résultats internes.

Cette forme de découplage se met en place par les organisations afin que celles-ci puissent perdurer les relations avec leurs partenaires externes et en assurer la stabilité, ceci dans le but de conserver les moyens qu'elles ont à disposition, ainsi que les opportunités éventuelles jugées comme nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

2.1.3. Le re-couplage

A la différence du découplage, qu'il soit « politique-pratique » ou « moyens-fins », le re-couplage consiste à réduire la pratique du découplage dans le temps. Sous cet angle, les organisations finissent par aligner leurs pratiques aux normes institutionnelles qui leur sont imposées. Ce comportement s'explique par le fait qu'elles subissent de manière plus importante les pressions que pratiquent leurs parties prenantes externes et qu'elles ne parviennent plus à manifester une certaine conformité par leurs discours ou par leurs politiques¹⁵.

Sur une vision un peu plus précise, le chercheur Oliver a déterminé et propose une typologie des réponses stratégiques des organisations face aux pressions institutionnelles :

- ❖ L'acquiescement : les organisations acceptent ces pressions institutionnelles sans produire de réelle opposition ;
- ❖ Le compromis : les organisations ne sont pas en accord avec l'intégralité des points associées aux pressions institutionnelles, mais n'ont pas en parallèle la volonté de s'opposer sur les points qui les dérangent.
Elles réalisent donc des ajustements sur leur organisation, leurs règles et leurs pratiques par rapport aux pressions, y compris par rapport aux aspects divergents ;

¹⁵ Mainhagu, S. (2024). Les découplages comme des régulations disjointes. *Relations Industrielles*, 79(2). <https://doi.org/10.7202/1115808ar>

- ❖ L'évitement : les organisations prennent connaissance des pressions institutionnelles qui leur sont imposées, mais ne réalisent volontairement pas de changements sur leur fonctionnement. Ainsi, elles ne créent pas de nouvelles règles ou pratiques et ne modifient pas celles existantes par rapport aux éléments concernés par les pressions ;

- ❖ L'affrontement : les organisations ne sont pas en accord avec les pressions institutionnelles, y voient une réelle nuisance pour leur fonctionnement et leurs activités et ne souhaitent en aucun cas ajuster ces derniers pour s'y conformer.
Elles décident alors de manifester leur opposition, leur désaccord et leur mécontentement et expriment un réel rejet de ces pressions et des aspects qui y sont associés.

- ❖ La manipulation : au même titre que la réponse précédente, les organisations ne sont pas en accord avec les pressions institutionnelles qui leur sont imposées.
Néanmoins, au lieu d'apporter une réponse principalement directe et franche, elles vont chercher à apporter une réponse davantage dissimulée et indirecte.
Bien que les niveaux de désaccord et d'opposition puissent être similaire, voire identique, les organisations vont principalement adopter une logique de manipulation de ces pressions.
Elles vont alors, à travers leurs discours, présenter aux institutions et autres acteurs externes des pratiques qui paraissent conformes aux pressions, et donc conformes à leurs exigences et leurs attentes. Alors qu'en réalité, en interne, les aspects conditionnant la conformité de leurs pratiques, ne sont ni adoptées, ni appliquées aux pratiques effectivement en place dans les organisations.
Ces organisations vont donc développer une sorte de réutilisation et/ou récupération de ces pressions institutionnelles, pour les adapter et les ajuster selon leurs manières afin qu'elles soient, non pas au détriment de leurs activités, mais au service de leurs activités.

Oliver précise également qu'au sein de ces cinq types de réponses, se trouvent plusieurs tactiques que peuvent adopter les organisations pour développer du découplage avec les attentes de leurs parties prenantes.

Ces tactiques, non-exhaustives, dépendent du type de réponse adoptée par les organisations et leur application peut se faire soit unitairement, soit en les regroupant.

Dans le cadre d'une stratégie de compromis

- ❖ La tactique de l'équilibre : avec cette tactique, les organisations vont tenter d'équilibrer les différentes attentes, parfois convergentes ou divergentes, exprimées par leurs multiples parties prenantes. Elles vont alors chercher à ajuster le degré et le cadre de compromis qu'elles réaliseront en fonction de l'équilibre qu'elles auront déterminées en amont.
- ❖ La tactique de la pacification : les organisations vont tenter d'apaiser les divergences d'intérêts qu'il peut y avoir entre les différentes parties prenantes et vont alors tenter de développer des pratiques qui répondront, pour tout ou partie, de leurs attentes.
- ❖ La tactique de la négociation : à la différence de la pacification, ici les organisations vont chercher à négocier avec leurs parties prenantes. Bien que la réponse adoptée soit le compromis, elles vont tenter de nuancer et de déconcentrer les diverses attentes, afin de limiter à l'échelle globale leurs compromis et de les concentrer principalement sur certains aspects.

Dans le cadre d'une stratégie d'évitement

- ❖ La tactique du masquage : concernant le masquage, les organisations vont éviter les pressions de leur environnement en masquant aux acteurs leur non-conformité à l'égard des pressions.
- ❖ La tactique de l'isolement : pour ce qui est de l'isolement, les organisations vont adopter une démarche d'exclusion volontaire. Sous cet angle, elles vont essayer de s'isoler de toute observation externe et de détacher leurs activités de relations et de contacts extérieurs.
- ❖ La tactique de la fuite : à la différence de l'isolement où les organisations s'excluent sur un nombre limité de liens avec certains acteurs, avec la tactique de la fuite, elles vont volontairement sortir du champ organisationnel dans lequel la pression institutionnelle s'applique. Elles vont alors mettre fin à certaines activités et/ou à certains partenariats pour éviter tout effet des pressions institutionnelles sur leur organisation et leurs pratiques¹⁶.

¹⁶ Zelinschi, D., Levant, Y., & Berland, N. (2013a). Les motivations au découplage : l'exemple de l'introduction de L'IFRS 8. *Finance Contrôle Stratégie*, 16–1. <https://doi.org/10.4000/fcs.1274> ; Dambrin, C., Lambert, C., & Sponem, S. (2005, May 11). *Contrôle et changement, une perspective néo-institutionnelle*. <https://shs.hal.science/halshs-00170342v1> , <https://shs.hal.science/halshs-00170342/document> ; Mainhagu, S. (2023). L'apport de la Théorie de la Régulation Sociale à l'analyse des découplages. *ideas.repec.org*. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-04153343.html> , <https://www.strategie-aims.com/conferences/35-xxxieme-conference-annuelle-de-laims/communications/6099-lapport-de-la-theorie-de-la-regulation-sociale-a-lanalyse-des-decouplages/download> ; Mainhagu, S. (2015). Quand des professionnels contraignent leurs dirigeants à adopter une stratégie de découplage. *Annales Des Mines - Gérer Et Comprendre*, N° 121(3), 12–20. <https://doi.org/10.3917/gecol.121.0012> ; Petit, S. C., & Huault, I. (2017b). *Les Grands auteurs en management - 3ème édition*. Éditions EMS. <https://www.scholarvox.com/catalog/book/88848357> ; Mainhagu,

2.2. L'isomorphisme comme condition de légitimité

Dans les travaux de DiMaggio et Powell (1983) (cf. Partie I. ; 1. ; 1.2. Des pressions institutionnelles diverses), ces derniers viennent à définir l'homogénéisation des organisations par le processus d'isomorphisme. D'une part, les organisations tendent à se ressembler au titre d'un isomorphisme concurrentiel.

Les acteurs d'un même secteur adoptent parfois des règles et des pratiques similaires lorsqu'ils sont en concurrence sur des ressources ou sur des clientèles. Etant donné que chaque acteur recherche l'efficacité, la performance et le profit de ses activités et de ses structures, si d'autres acteurs mènent des actions allant dans ce sens et dont les résultats économiques sont présents, l'acteur en question les appliquera lui aussi pour obtenir des résultats similaires. Néanmoins, il est observé que les acteurs vont jusqu'à rechercher un pouvoir et une légitimité dans le secteur.

Pour gagner cette légitimité et ce pouvoir, les organisations tendent, d'autre part, à se ressembler au titre d'un isomorphisme institutionnel. Les organisations créent et inventent des croyances imaginaires sur elles-mêmes, mènent des actions avec un sens symbolique et en créent des récits, pour paraître conformes aux attentes de leur environnement et des acteurs qui les compose.

De ce fait, les organisations ne se limitent plus qu'à une recherche d'efficacité économique et vont parfois donner la priorité à la recherche de légitimité. Elles vont parfois adopter des pratiques qui ne sont pas les plus performantes économiquement, mais qui sont socialement perçues comme légitimes. Ces différents éléments expliquent pourquoi certaines règles ou pratiques tendent à se diffuser au sein des organisations, et que cela fasse l'objet de convergences. DiMaggio et Powell définissent ce processus de convergence comme « changement isomorphique institutionnel », où certaines normes deviennent généralisées et entraînent le changement des organisations et de leurs pratiques.

Comme ce qui a été abordé lors de la partie précédente (cf. Partie I. ; 1. ; 1.2. Des pressions institutionnelles diverses), le changement institutionnel isomorphique est le résultat de multiples pressions qui s'imposent aux organisations et pour lesquelles les comportements deviennent de plus en plus ressemblants. DiMaggio et Powell déterminent ces pressions dans le cadre de trois processus présentés comme étant générateurs de changement institutionnel isomorphique, à savoir : le processus coercitif, le processus normatif et le processus mimétique.

S. (2024b). Les découplages comme des régulations disjointes. *Relations Industrielles*, 79(2). <https://doi.org/10.7202/1115808ar> ; Hirczak, M., Maisonnasse, J., Richez-Battesti, N., & Boissin, O. (2019, December 12). *Coopératives et territoires : entre ancrage et découplage Problématique et cadre théorique*. <https://shs.hal.science/halshs-02399144/> ; Hernes, T. (2005). Quatre réactions organisationnelles idéal-typiques aux réformes du nouveau management public et quelques conséquences. *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, Vol. 71(1), 5–18. <https://doi.org/10.3917/risa.711.0005>

2.2.1. Le processus coercitif

Les pressions imposées aux organisations proviennent de l'Etat et des instances de régulations des marchés. Ces derniers imposent des pratiques et des processus à l'ensemble des organisations appartenant au champ en question, qui peut être géographique comme sectoriel. A ce titre, des normes politiques ou législatives applicables à un champ peuvent favoriser le changement organisationnel, comme l'innovation technologique ou technique des pratiques des organisations.

Le processus coercitif peut également provenir d'une adoption par les organisations de pratiques plus informelles pour gagner en légitimité. Par exemple, certaines organisations peuvent conserver entre-elles une certaine proximité géographique pour maximiser l'obtention de subventions et/ou l'appui d'organismes donateurs en y développant des hiérarchies organisationnelles (Milofsky, 1981).

2.2.2. Le processus normatif

Le processus normatif résulte de la professionnalisation des acteurs des organisations. Par la professionnalisation des métiers, les conditions et les méthodes de travail sont définies collectivement et participent au développement d'une forme de légitimité sur les activités et sur l'autonomie de celles-ci. Ainsi, cette légitimité se diffuse dans les organisations par des raisonnements, des méthodes de travail et des outils à respecter et à utiliser à travers des formations à réaliser (éducation formelle) ou encore des contacts entre pairs (réseaux professionnels).

Avec ce mécanisme de professionnalisation, des normes universelles et communes sont développées et participent à l'uniformité : les personnes réfléchissent et agissent de manière quasi-identique, les actions sont copiées et reproduites, un vocabulaire spécifique est développé et se pratique par les acteurs du même secteur, et des normes vestimentaires se créent et s'imposent aux métiers.

Des normes sociales, fondées sur des aspects cognitifs, viennent alors conditionner la légitimité professionnelle des acteurs et leurs comportements, qui les respectent, et tendent à développer une homogénéisation croissante des organisations.

Les acteurs sont amenés à donner l'impression que leurs comportements sont rationnels, puisqu'ils adoptent les règles comportementales et les règles techniques qui sont définies comme étant les plus adéquates pour favoriser et maximiser l'atteinte des objectifs.

A contrario, lorsque les acteurs ne respectent pas et ne se conforment pas aux règles et aux principes des métiers, ils créent des espaces de conflits entre les organisations partenaires et des conditions de rejet, de retrait, et d'échec. Ces effets, lorsqu'ils se produisent, viennent renforcer l'idée que le cadre normatif est le bon et qu'il est le seul à adopter et à respecter pour que les conditions soient idéales.

2.2.3. Le processus mimétique

Dans le cadre du processus mimétique, il s'agit ici pour les organisations d'adopter les approches, les attitudes et les comportements utilisés par les organisations voisines ou concurrentielles lorsqu'il y a une situation incertaine. Les contextes incertains, où les causes de l'incertitude sont floues et où les solutions sont non-identifiées, placent les organisations dans une incapacité à réfléchir, à imaginer ou à mettre en place de nouvelles solutions. Ces organisations, pour paraître légitimes, vont agir non pas en tentant des actions risquées dont les effets sont inconnus, mais en imitant les comportements les plus utilisées ou les plus facilement identifiables des autres organisations du champ¹⁷.

2.3. L'hybridation et le bricolage institutionnel pour composer avec les pressions multiples

En 2010, Battilana et Dorado ont introduit la notion d'organisation hybride à travers leur étude nommée « *Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations* ».

Cette notion s'inscrit dans un contexte où les organisations font face à une pluralité de logiques qui mène à constater une complexité organisationnelle monopolisée par un pluralisme : pluralité de logiques, pluralité de pouvoirs ou encore pluralité de préférences. Le cadre de recherche de Battilana et Dorado suit ainsi celui présent dans la théorie des logiques institutionnelles.

Selon ces deux chercheuses, une organisation hybride correspond à une organisation combinant de multiples et différentes logiques institutionnelles, qui interagissent entre elles, et pour lesquelles l'organisation en assure la gestion et l'arbitrage (Battilana et Dorado, 2010).

En ce sens, pour faire face aux diverses pressions et logiques institutionnelles qu'elles subissent, les organisations peuvent adopter un comportement d'hybridation de celles-ci, où elles vont chercher, sous différentes formes, de les concilier.

Par définition, les organisations hybrides font l'objet de contradictions (Pache et Santos, 2013) et ces contradictions peuvent mener à générer des conflits, en raison des logiques contradictoires qui cohabitent, et à partir desquelles découlent des pratiques parfois contradictoires elles aussi.

¹⁷ Huault, I. (2009). Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/254418869_Paul_DiMaggio_et_Walter_Powell_Des_organisations_en_quete_de_legitimite ; Petit, S. C., & Huault, I. (2017). *Les Grands auteurs en management - 3ème édition*. Éditions EMS. <https://shs.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management--9782376870432?lang=fr> ; Delpuech, C., & Klarsfeld, A. (n.d.). L'apport de la théorie de la régulation sociale et de l'approche néo-institutionnelle à l'étude de la responsabilité sociale de l'entreprise. *AGRH*. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2007delpuech-klarsfeld046.pdf> ; Sambugaro, S (2025), *Diagnostic stratégique et territoriale*, La complexité stratégique, La planification stratégique dans les ESS (p. 79-124). Master 2 « Management des Organisation de l'Economie Sociale et Solidaire » (ManOESS), IAE Lille.

Les diverses logiques institutionnelles peuvent impacter les pratiques de l'organisation, de ses finalités ou encore de sa gouvernance. Les impacts peuvent se faire en visant uniquement ou simultanément sa performance économique (avec une logique de marché), la préservation de son environnement (avec une logique écologique et/ou éthique) ou encore la justice sociale ou l'intérêt général de sa mission (avec une logique publique et/ou associative).

Les tensions pouvant découler de ces logiques et de leurs divergences peuvent être internes et porter, par exemple, sur un arbitrage entre l'efficacité économique et la mission sociale, sur l'équilibre de la gouvernance avec les intérêts divergents des diverses parties prenantes ou encore sur des conflits portant sur les valeurs, l'éthique ou la culture.

Dans la littérature, la forme d'hybridité des organisations et des logiques fait débat entre plusieurs auteurs.

D'une part, plusieurs auteurs apportent que les organisations orchestrent leurs logiques au sens d'une cohabitation. Cohabitation dans laquelle les logiques sont distinctes et identifiables individuellement pour s'inscrire dans un pluralisme sur un temps donné (Battilana et Dorado, 2010 ; Pache et Santos, 2013). Sous cet angle, chacune des logiques est abordée et appréciée suivant ses propres caractéristiques, qu'elles conservent intégralement et uniformément.

D'autre part, d'autres auteurs estiment que la combinaison des diverses logiques se fait au sens d'une combinaison, avec une certaine capacité à se confondre et à se diluer les unes dans les autres pour former une logique unifiée et propre à l'organisation. Cette logique s'est imprégnée des multiples caractéristiques des différents logiques et participe à la construction d'une seule et unique identité de l'organisation (Kraatz et Block, 2008 ; Thornton, Jones et Kury, 2005).

Sous ces deux approches, deux types d'organisation ont été identifiées (Mair *et al.*, 2015, p. 714) selon leur mode de gouvernance.

2.3.1. Les organisations dites « hybrides conformes » ou « hybrides intégrées »

Pour ce type d'organisation, les logiques sont plurielles, mais l'une d'entre elles est prépondérante, car l'organisation la privilégie volontairement. Cette logique dominante participe donc en grande majorité à la détermination et l'orientation de la gouvernance de ladite organisation.

Si pour les distinguer, nous prenons l'exemple du rapprochement entre les clients et les bénéficiaires des organisations (approche de Ebrahim *et al.*, 2014 ; Santos *et al.*, 2015), dans une organisation hybride conforme, ses activités sociales et/ou environnementales et ses activités économiques sont liées et interdépendantes.

En effet, dans ce type d'organisation, le client et le bénéficiaire constituent un seul et même acteur. Ainsi, plus l'organisation vendra ses produits ou ses services à ses clients cible, plus l'impact environnemental et/ou social pour ses bénéficiaires sera important.

2.3.2. Les organisations dites « hybrides divergentes » ou « hybrides différenciées »

Les organisations hybrides divergentes sont, quant à elles, des organisations dans lesquelles aucune logique n'est identifiée comme centrale et où la gouvernance se fonde sur des pratiques estimées comme originales et indépendantes des multiples logiques existantes.

Sous l'approche d'Ebrahim, de Santos *et al.*, les clients et les bénéficiaires sont des acteurs distincts au sein d'une organisation hybride divergente. Ainsi, ses activités économiques sont distinctes elles aussi de ses activités environnementales et/ou sociales.

Dès lors, l'organisation hybride divergente doit mener des efforts supplémentaires par rapport à ceux qu'elles mènent pour ses activités économiques, si elles souhaitent obtenir des résultats de ses activités environnementales et/ou sociales.

Par rapport à sa gouvernance, structurée selon ses positionnements sur les diverses logiques institutionnelles, l'organisation n'a donc pas une stratégie unique et uniforme et ne met donc pas en œuvre des pratiques répondant à l'ensemble de ses dites logiques. Ce faisant, les actions qu'elle met en œuvre ne permettent pas de répondre à l'ensemble de ces logiques.

Pour les organisations relevant de cette forme d'hybridation, les auteurs apportent que ces dernières vivent davantage de tensions par rapport à celles relevant de la première forme.

En effet, une quantité et/ou une intensité plus importante de tensions intervient entre leurs activités économiques et leurs activités environnementales et/ou sociales. Ceci en raison de l'existence d'une dépendance plus forte envers leurs clients, induisant ainsi la capacité des organisations à répondre, pour tout ou partie, aux besoins exprimés par leurs bénéficiaires (Battilana et Lee, 2014; Battilana *et al.*, 2012; Ebrahim *et al.*, 2014)¹⁸.

¹⁸ Lalonde, P. (2022). La gestion de l'équilibre entre la génération de revenus et la mission sociale/environnementale des organisations hybrides. In *HEC Montréal*. https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/lalonde_patricia_m2022.pdf ; Maire, S. (2018, October 4). *Cohabitation de logiques institutionnelles au sein d'une organisation hybride*. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-02069037v1> ; Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391> ; Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A review and Research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028> ; Battilana, J., Sengul, M., Pache, A., & Model, J. (2014). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: the case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903> ; Denos, G., Maurel, C., & Pantin, F. (2021). Tensions et opportunités : le cas d'un dispositif participatif dédié à l'émergence d'organisations hybrides. *Innovations*, N° 65(2), 189–218.

2.4. L'embedded agency : transformer malgré les contraintes

Dans la suite des travaux portant sur les logiques institutionnelles (cf. Partie I. ; 1. ; 1.1. La coexistence de logiques institutionnelles multiples), il est établi que, bien que ces logiques institutionnelles soient d'origines sociétales et qu'elles s'imposent aux organisations pour Alford et Friedland, d'autres études démontrent que les acteurs organisationnels peuvent aussi modifier les logiques institutionnelles (Thornton, 2004). En ce sens, les organisations développent une certaine capacité d'action en retour, appelée « *agency* », où elles mettent en place des réponses aux logiques institutionnelles dans le cadre de leurs activités (Seo et Creed, 2002).

La notion « *embedded agency* » a été développée par Thornton *et al.* (2012) et a été permise par l'élargissement des différents niveaux de développement de logiques et l'analyse des effets croisés entre ces niveaux, tels que la coexistence de logiques contradictoires. Cette nouvelle notion propose que les logiques institutionnelles, bien qu'elles soient contraignantes sur les choix disponibles pour les individus, groupes d'individus et organisations, elles offrent aussi des ressources culturelles que les différents acteurs peuvent utiliser pour créer de nouvelles logiques, modifier ou transformer celles déjà existantes.

Au sein de ces logiques, les acteurs ne deviennent pas totalement libres pour autant, mais ils n'en sont pas totalement contraints. Ils peuvent alors développer des actions en réponse aux multiples logiques qui peuvent y avoir au sein d'une organisation et qui peuvent être parfois contradictoires, comme parfois équilibrées, et forment des environnements institutionnels complexes.

Ces actions peuvent prendre différentes formes et cela dépend de niveau de compatibilité ou d'incompatibilité entre les logiques, mais aussi de la nature des logiques. Les études montrent qu'il existe des actions différentes si les logiques sont relativement compatibles ou si les logiques sont incompatibles.

2.4.1. Les logiques sont relativement compatibles

Lorsque les logiques au sein d'une organisation sont relativement compatibles, les travaux démontrent majoritairement qu'une dynamique d'hybridation est adoptée (Reay et Hinings, 2009 ; Battilana et Dorado, 2010). Sous cette dynamique, les logiques peuvent être reconfigurées ou regroupées pour créer des organisations hybrides (Pache et Santos, 2010) ou des pratiques hybrides (Lok, 2010).

2.4.2. Les logiques sont incompatibles

Lorsque les logiques sont incompatibles au sein d'une organisation, les travaux ont mis en avant que le degré d'incompatibilité peut être différent si l'incompatibilité porte sur les buts ou si elle porte sur les moyens ou les plans d'actions (Pache et Santos, 2010).

Avec cette approche, Pache et Santos apportent que le degré d'incompatibilité entre les logiques est plus fort lorsque les contradictions portent sur les buts, par rapport à celles qui portent sur les moyens ou les pratiques¹⁹.

2.5. L'inertie organisationnelle en guise de résistance

Lorsqu'une organisation est soumise à des pressions et à des tensions, d'autres chercheurs ont également identifié des comportements de maintien de ses positions, son fonctionnement, ses orientations et ses choix, et ce malgré un environnement changeant et contraignant.

Ce comportement est présenté sous le terme d'inertie par la littérature et plusieurs études ont défini ce comportement et identifié plusieurs typologies d'inertie (Hannan et Freeman, 1984 ; Tushman *et al.*, 1985 ; Gersik, 1991 ; Rumelt, 1994 ; Hannan *et al.*, 2002).

Tout d'abord, l'inertie appelée « inertie organisationnelle » représente une situation dans laquelle une organisation n'entreprend pas d'actions de transformation face à un environnement qui change et qui exerce des pressions, internes ou externes (Jones, 2000), pour l'inciter à s'adapter (Hammer, 1997).

Pour certains auteurs, cette inertie est générée par des influences internes qui viennent limiter et arrêter les éventuelles adaptations que pourrait mettre en œuvre l'organisation, afin de forcer le maintien d'un statu quo (Kelly et Amburgey, 1991 ; Fomburn, 1992 ; Louw, 1995).

Pour Hannan et Freeman (1984), l'inertie est également provoquée par une institutionnalisation et une bureaucratisation au sein des structures elles-mêmes, qui induiraient les organisations à développer des normes et des routines organisationnelles pour créer un équilibre et un statu quo.

¹⁹ Terrisse, P. C. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management & Avenir*, n° 54(4), 145–167. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0145> ; Charue-Duboc, F., & Raulet-Croset, N. (2014). Confrontation de logiques institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles. *Revue Française De Gestion*, 40(240), 29–44. <https://doi.org/10.3166/rfg.240.29-44> ; Haveman, H. A., Joseph-Goteiner, D., & Li, D. (2023). Institutional logics: motivating action and overcoming resistance to change. *Management and Organization Review*, 19(6), 1152–1177. <https://doi.org/10.1017/mor.2023.22> ; Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. OUP Oxford.

Cette situation provoque alors un impact sur l'état des organisations, comme sa dépendance qui s'intensifie, et sur ses facultés, comme sa capacité à innover qui se réduit. On parle alors d'un développement de sentier de dépendance (David, 1985 ; Conner et Lake, 1988).

Les auteurs précédemment cités lors de la présentation du comportement sous le terme d'inertie ont identifié à travers leurs études plusieurs typologies d'inertie, à savoir :

- ❖ L'inertie psychologique : l'inertie est liée à des peurs et à des craintes et à une préférence pour le statu quo ;
- ❖ L'inertie cognitive : l'inertie est induite par des schémas d'interprétation que réalisent les individus par rapport à des situations passées ;
- ❖ L'inertie sociotechnique : l'inertie est liée aux méthodes techniques et aux compétences nécessaires pour les appliquer correctement, et donc à l'interdépendance de ces deux aspects ;
- ❖ L'inertie politique : l'inertie se réalise autour des modes de gouvernances, de la répartition des pouvoirs et des accords réalisés entre acteurs ;
- ❖ L'inertie économique : l'inertie porte sur la présence de coûts considérés comme irrécupérables et sur la nécessité de réaliser des investissements.

Des auteurs comme Godkin et Allcom (2008) propose une autre présentation des types d'inertie, par trois dimensions de l'inertie organisationnelle :

2.5.1. L'inertie de vision (*insight inertia*)

L'inertie de vision représente la capacité de l'organisation à comprendre son environnement. Une organisation est en situation d'inertie de vision lorsque les individus qui la composent n'ont pas la capacité de comprendre leur environnement et lorsqu'ils ne sont pas non plus en mesure d'expliquer les changements qui s'y réalisent.

Dans ce type d'organisation, il est constaté un délai entre le moment où le changement est perçu et compris par l'organisation et le moment où elle met en œuvre des actions relatives à ce changement.

2.5.2. L'inertie d'action (*action inertia*)

L'inertie d'action représente la capacité de l'organisation à faire des actions en fonction de la compréhension de son environnement.

Il est considéré qu'une inertie d'action est caractérisée lorsque les individus d'une organisation apportent des réponses lentes et inefficaces du fait du délai entre la compréhension des changements et l'action.

2.5.3. L'inertie psychologique (*psychological inertia*)

L'inertie psychologique représente la capacité de l'organisation à accepter les changements ou à les faciliter.

Pour cette dernière dimension de l'inertie organisationnelle, l'inertie psychologique apparaît lorsque les individus d'une organisation pratiquent des résistances face aux changements observés.

Ces résistances ont pour effet de produire des tensions et des déséquilibres entre les individus, pouvant être générés par un sentiment d'insécurité et d'incertitude à l'égard des transformations sur les routines développées et ancrées (Avey *et al.*, 2008 ; Ford *et al.*, 2008 ; Ford, 2010 ; Amarantou *et al.*, 2018 ; Dumas et Beinecke, 2018 ; Ansoff, 1985)²⁰.

²⁰ Besson, P., & Rowe, F. (2011). Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle. *Systèmes D Information & Management*, Volume 16(1), 3–34. <https://doi.org/10.3917/sim.111.0003> ; Cuillerier, M., Lawarée, J., & Boudreau, C. (2023). L'inertie organisationnelle et l'adoption de l'intelligence artificielle dans les organisations publiques : une analyse thématique de la littérature. *Télescope*, 20(3). https://telescope.enap.ca/Telescope/22/Index_des_numeros.enap# , https://espace.enap.ca/id/eprint/481/1/Telescope_Cuillerier_Lawaree_Boudreau_20240209.pdf

PARTIE II.

**Une enquête pour appréhender
le fonctionnement d'un réseau
d'aide alimentaire**

1. Le terrain de recherche

1.1. L'aide alimentaire, une nécessité pourtant délaissée

« L'aide alimentaire est apparue en France dans les années 1980, dans une période où les pénuries alimentaires ne sont plus présentes, mais où des crises économiques et sociales apparaissent à la suite des Trente Glorieuses. Ce mouvement est à l'initiative de structures associatives et caritatives qui ont agi en urgence en vue de combler les manquements de l'Etat²¹. Celles-ci ont permis le développement de nouvelles initiatives, telles que la première Banque Alimentaire en 1984 et les Restos du Cœur en 1985.

Initialement, les actions caritatives d'urgence alimentaire se sont développées en vue d'apporter une réponse provisoire à des besoins urgents en alimentation, auxquels l'Etat ne savait répondre. Au fil du temps, ces actions sont devenues une réponse structurelle et institutionnalisée à la précarité alimentaire²².

En effet, le Programme Européen d'Aide aux plus Démunis (PEAD) développé en 1987, dont l'objectif est de permettre la redistribution des surplus alimentaires issues de l'agriculture européenne vers des associations d'aide alimentaire, marque l'intégration des actions d'aide alimentaire dans le système institutionnel européen. En 2014, ce programme est remplacé par le Fonds Européen d'Aide aux plus Démunis (FEAD) qui dissocie l'aide alimentaire de la Politique Agricole Commune (PAC) et dont l'objectif est de devenir une aide sociale qui appuie « financièrement les Etats et les associations caritatives européennes dans leurs actions de lutte contre la précarité »²³.

Le développement de ces programmes et fonds européens a donc mené à l'institutionnalisation de l'aide alimentaire dans les systèmes européens et nationaux, où l'aide alimentaire ne représente plus uniquement des actions caritatives d'urgences, mais représente une politique de lutte contre la précarité alimentaire.

²¹ Cités Territoires Gouvernance (CITEGO). (s. d.). *L'aide alimentaire : un système actuellement incontournable, mais pas inéluctable*. Consulté le 30 novembre 2024, à l'adresse https://www.citego.org/bdf_fiche-document-2216_fr.html

²² Cités Territoires Gouvernance (CITEGO). (s. d.). *L'aide alimentaire : un système actuellement incontournable, mais pas inéluctable*. Consulté le 30 novembre 2024, à l'adresse https://www.citego.org/bdf_fiche-document-2216_fr.html

²³ Cités Territoires Gouvernance (CITEGO). (s. d.). *L'aide alimentaire : un système actuellement incontournable, mais pas inéluctable*. Consulté le 30 novembre 2024, à l'adresse https://www.citego.org/bdf_fiche-document-2216_fr.html

Le système français d'aide alimentaire s'est construit en grande majorité autour de trois types de distribution : les colis ou les paniers alimentaires (utilisés par 70% des bénéficiaires), les épiceries sociales (utilisées par 29% des bénéficiaires) et les centres de distribution de repas (utilisés par 12% des bénéficiaires)²⁴. Cette structuration institutionnelle présente plusieurs limites²⁵, telles que le déséquilibre nutritionnel des denrées alimentaires qui sont distribuées ainsi que leur disponibilité qui est variable. Ces deux limites précitées sont dues à la dépendance aux dons par les distributeurs. En effet, les aliments distribués lors des actions d'aide alimentaire sont ceux non-vendus par les distributeurs. Ainsi, la quantité et la qualité de ces aliments en sont donc dépendantes.

Au sens de la qualité, il est fait état que les produits donnés sont souvent très riches en énergie (sucre, sel, matières grasses) et en céréales raffinées, mais pauvres en nutriment, et qu'il y a peu de fruits et de légumes frais. Au sens de la quantité, il est fait état qu'il existe une dépendance paradoxale. Cette dernière repose sur le fait que les denrées disponibles sont attendues élevées par les structures d'aide alimentaire, mais celles-ci sont issues de dons d'invendus alimentaires par les distributeurs, qui souhaitent que la quantité soit faible. Cette dépendance paradoxale est induite notamment par la politique française menée sur la lutte contre le gaspillage alimentaire et pour une économie circulaire. La loi « Garot » du 11/02/2016 a développé une hiérarchie d'actions dans le cadre de la lutte contre le gaspillage alimentaire et participe à une politique de lutte contre la précarité alimentaire par l'action de dons, obligatoires pour certains, à des associations d'aide alimentaire. En outre, la loi « EGAlim I » , initialement adoptée le 30/10/2018, encadre et élargit davantage ces actions de don à des associations d'aide alimentaire .

Aussi, ces types de distribution d'aliments entraînent des inégalités d'accès, où selon les territoires, les habitants peuvent ne pas avoir accès à une offre suffisante à ces produits du fait d'un éloignement des structures d'aide alimentaire ou d'une présence moindre de ces dernières, voire une méconnaissance de ces dispositifs ou de leur éligibilité du fait d'un manque d'information. Ils peuvent également ne pas avoir accès à un accompagnement stable et adapté ou encore faire face à des critères d'éligibilité qui ne sont pas les mêmes d'un territoire à un autre.

²⁴ INSEE. (s. d.). *La crise sanitaire a accentué la précarité des bénéficiaires de l'aide alimentaire - Insee Première - 1907*. Consulté le 30 novembre 2024, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6466177#encadre1>

²⁵ vie-publique.fr. (2022, 4 novembre). *Lutte contre la précarité alimentaire : faut-il reconnaître un droit à l'alimentation ?* <https://www.vie-publique.fr/en-bref/286977-lutte-contre-linsecurite-alimentaire-laide-alimentaire-ne-suffit-pas> ; Conseil National de l'Alimentation (CNA). (s. d.). *Avis n°91 : Prévenir et lutter contre la précarité alimentaire*. Consulté le 7 décembre 2024, à l'adresse https://cna-alimentation.fr/wp-content/uploads/2022/10/CNA_Avis91_prekarite_alimentaire.pdf ; Terra Nova. (2021). *Synthèse. Vers une sécurité alimentaire durable : enjeux, initiatives et principes directeurs*. Consulté le 7 décembre 2024, à l'adresse [https://tnova.fr/site/assets/files/18511/synthese - vers une securite alimentaire durable.pdf](https://tnova.fr/site/assets/files/18511/synthese_-_vers_une_securite_alimentaire_durable.pdf)

Ensuite, apparaît une forte dépendance au bénévolat et aussi une complexité dans la gestion logistique et administrative des denrées alimentaires. Concernant la gestion logistique, celle-ci est complexe en raison des choix qui sont imposés aux structures d'aide alimentaire sur les flux de produits alimentaires. Concernant la complexité dans la gestion administrative, celle-ci provient des financements et des aides, dans le cadre de dispositifs européens, qui sont limités au lancement de projets et d'initiatives et qui n'intègrent pas leur fonctionnement sur une longue durée. Cette complexité apparaît également en raison du processus et du dispositif d'habilitation des associations mis en place par les institutions françaises. Cette habilitation est obligatoire pour les associations souhaitant mettre en œuvre des actions d'aide alimentaire, afin qu'elles puissent percevoir des fonds publics et s'approvisionner de denrées alimentaires. Cet approvisionnement se fait au travers de dons, dans le cadre de conventions signées, réalisés par des personnes morales de droit public ou de droit privé et qui peuvent faire l'objet de défiscalisation pour ces derniers²⁶.

L'institutionnalisation, la structuration et les politiques publiques menées autour de l'aide alimentaire mettent en exergue que celle-ci forme une réponse et une aide principalement « palliative », qui ne permet de répondre qu'à un accès minimal à l'alimentation et qui place les personnes bénéficiaires dans un état de dépendance. Ceci est induit par les mesures et les dispositifs français qui en font « un mode de gestion de la précarité alimentaire plutôt qu'une politique visant à la réduire »²⁷. L'aide alimentaire est en réalité construite autour des politiques de lutte contre le gaspillage alimentaire et pour une économie circulaire par les dons des denrées alimentaires, et par une politique de défiscalisation de ces dons pour les distributeurs donateurs. Se pose alors la question des intentions et des objectifs au travers ces mesures : sont-elles menées pour réduire à la source le gaspillage alimentaire ou sont-elles menées pour gérer ces surplus alimentaires et orienter leur utilisation avant d'en devenir des déchets finaux ? Si l'objectif est le premier, qu'en est-il des flux de denrées alimentaires apportées aux structures de l'aide alimentaire si celui-ci est atteint ? Si l'objectif est le deuxième, qu'en est-il de la qualité des denrées réorientées auprès de ces structures, et des stratégies de défiscalisation des donateurs qui peuvent se développer ?²⁸

²⁶ INRAE. (s. d.). *Aide alimentaire : réinventer le système* | INRAE. Consulté le 7 décembre 2024, à l'adresse <https://www.inrae.fr/dossiers/alimentation-sortir-inegalites/aide-alimentaire-reinventer-systeme> ; DREETS. (s. d.). *Habilitation au titre de l'aide alimentaire dans les Hauts-de-France - Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS)*. Consulté le 7 décembre 2024, à l'adresse <https://hauts-de-france.dreets.gouv.fr/Habilitation-au-titre-de-l-aide-alimentaire-dans-les-Hauts-de-France> ; Gouvernement. (s. d.). *Le cadre juridique de l'habilitation pour l'aide alimentaire*. Consulté le 7 décembre 2024, à l'adresse <https://solidarites.gouv.fr/sites/solidarite/files/2023-12/Cadre-juridique-pour-habilitation-pour-aide-alimentaire.pdf>

²⁷ Cités Territoires Gouvernance (CITEGO). (s. d.). *L'aide alimentaire : un système actuellement incontournable, mais pas inéluctable*. Consulté le 30 novembre 2024, à l'adresse https://www.citego.org/bdf_fiche-document-2216_fr.html

²⁸ Cités Territoires Gouvernance (CITEGO). (s. d.). *L'aide alimentaire : un système actuellement incontournable, mais pas inéluctable*. Consulté le 30 novembre 2024, à l'adresse https://www.citego.org/bdf_fiche-document-2216_fr.html ; vie-publique.fr. (2022, 4 novembre). *Lutte contre la précarité alimentaire : faut-il reconnaître un droit à l'alimentation ?* <https://www.vie-publique.fr/en-bref/286977-lutte-contre-linsecurite-alimentaire-laide-alimentaire-ne-suffit-pas>

En outre, se pose également la question de la nature de ces mesures, s'inscrivent-elles dans une lutte active contre la précarité alimentaire ou spécifiquement pour une aide alimentaire ? Le Code de l'action sociale et des familles définit que la lutte contre la précarité alimentaire « vise à favoriser l'accès à une alimentation sûre, diversifiée, de bonne qualité et en quantité suffisante aux personnes en situation de vulnérabilité économique ou sociale »²⁹ ; tandis que l'aide alimentaire « a pour objet la fourniture de denrées alimentaires aux personnes en situation de vulnérabilité économique ou sociale, assortie de la proposition d'un accompagnement »³⁰.

Concernant l'aide alimentaire et d'après l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE), il est estimé qu'entre 2 et 4 millions de personnes en ont bénéficié en 2021³¹ »³².

Le secteur de l'aide alimentaire fait face à de multiples défis et pressions liés au contexte socio-économique actuel.

Tout d'abord, en 2025, le gouvernement a pris la décision de suspendre et de supprimer le versement aux associations agissant dans l'aide alimentaire de subventions exceptionnelles qui étaient actives depuis 2021. Cette décision, prise dans le cadre du programme 304 « Inclusion sociale et protection des personnes » vient impacter les actuels et futurs soutiens financiers qui peuvent être réalisés envers les organisations de ce domaine³³.

En outre, le projet de loi de finances de 2025 prévoit de réduire les fonds alloués aux actions portant sur le sport, la jeunesse et la vie associative d'ici à 2026. Cette réduction représenterait 300 millions d'euros, soit 17,60 % de diminution par rapport au précédent budget³⁴.

Les collectivités locales ne sont pas non plus épargnées par ces baisses de budgets, puisqu'il est prévu une diminution de 5,3 milliards d'euros par le gouvernement. Bien que cela concerne les collectivités locales et non pas les associations et structures de l'aide alimentaire, celles-ci sont toutefois impactées par les mesures prises à l'encontre des finances des collectivités locales.

²⁹ Légifrance. (s. d.). *Article l266-1 - Code de l'action sociale et des familles - Légifrance*. (s. d.). Consulté le 7 décembre 2024, à l'adresse https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037550332

³⁰ Légifrance. (s. d.). *Article L266-2 - Code de l'action sociale et des familles - Légifrance*. (s. d.). Consulté le 7 décembre 2024, à l'adresse https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000043978755

³¹ Insee. (n.d.-a). *La crise sanitaire a accentué la précarité des bénéficiaires de l'aide alimentaire - Insee Première - 1907*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6466177#encadre1>

³² Catouillard, A. (2025). *Rendu intermédiaire*. Mémoire. Master 2 « Management des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire » (ManOESS), IAE Lille.

³³ Assemblée nationale. (n.d.). *Question écrite n° 8981*. https://questions.assemblee-nationale.fr/q17/17-8981QE.htm?utm_source

³⁴ Coeur, P. L. (2024, September 23). Les crédits sport, jeunesse et vie associative devraient baisser en 2025. *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/sport/article/2024/09/21/le-gouvernement-demissionnaire-prevoyait-une-baisse-de-plus-de-16-des-credits-sport-jeunesse-et-vie-associative_6326806_3242.html?utm_source

En effet, les collectivités appliquent plusieurs projets politiques sur le territoire, pour lesquels des appels à projet ou des appels à manifestation d'intérêt peuvent être menés. Elles octroient également des subventions à certaines associations présentes et agissantes sur leur territoire. Ce faisant, si les collectivités ont moins de ressources, elles seraient donc contraintes de diminuer leur budget lié aux subventions³⁵.

Sur des fonds liés à l'alimentation durable, en Mars 2025, une décision a été prise d'exclure plusieurs produits, auparavant éligibles, des subventions du fonds « Mieux Manger Pour Tous », en avançant des arguments en lien avec la nutrition et l'équilibre alimentaire³⁶.

1.2. VRAC, un acteur de l'aide alimentaire et du mieux manger

1.2.1. Le projet « Vers un Réseau d'Achat en Commun » (VRAC)

« La dénomination « VRAC » est issue de l'acronyme « Vers un Réseau d'Achat en Commun » et a été instaurée par une association créée en décembre 2013 à Lyon s'intitulant « VRAC Lyon Métropole ». Cette création fut à l'initiative du bailleur Est-Métropole-Habitat (EMH) et de la Fondation Abbé-Pierre dans le but de lutter contre l'isolement et de réduire les inégalités sociales³⁷.

La mission de ce projet est de créer des conditions d'accès à une alimentation durable et de qualité pour des habitants de quartiers populaires. Ceci dans le but de lutter contre la précarité alimentaire et contre les inégalités sociales, économiques et de santé que peuvent rencontrer les habitants de ces quartiers. Également, le projet se donne pour mission de partager la conviction que l'alimentation peut former un véritable levier de plaisir, de dignité et de pouvoir d'agir.

En ce sens, le projet VRAC développe des groupements d'achat participatifs qui s'organisent au sein des Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville (QPV), dans lesquels les habitants peuvent accéder à une alimentation de qualité, choisie et non contrainte à des tarifs socialement adaptés (pouvant aller jusqu'à -50% du prix de vente) »³⁸.

Le projet VRAC s'organise autour d'une tête de réseau, nommée VRAC France, ainsi que de plusieurs structures VRAC locales indépendantes et adhérentes à l'association tête de réseau VRAC France.

³⁵ Nutarelli, M. (2025, July 21). Les associations seront-elles sacrifiées par le serrage de vis budgétaire ? *Public Sénat*. https://www.publicsenat.fr/actualites/politique/les-associations-seront-elles-sacrifiees-par-le-serrage-de-vis-budgetaire?utm_source

³⁶ Sources internes.

³⁷ VRAC. (2024, 2 septembre). *Historique - VRAC NATIONAL*. VRAC NATIONAL. Consulté le 27 novembre 2024, à l'adresse <https://vrac-asso.org/historique/>

³⁸ Catouillard, A. (2025). *Rendu intermédiaire*. Mémoire. Master 2 « Management des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire » (ManOESS), IAE Lille.

1.2.2. La tête de réseau VRAC France

En janvier 2021, le projet à l'échelle nationale est porté par la création d'une association tête de réseau nationale nommée « VRAC France », située à Villeurbanne (69).

Celle-ci a pour activité d'essaimer le projet, de fédérer l'ensemble des associations locales en accompagnant celles déjà existantes, en développant de nouvelles antennes et en facilitant les échanges inter-associations.

Plus concrètement, les missions de VRAC France peuvent se présenter autour de six thématiques :

- ❖ L'animation du réseau : dans une logique de co-construction, de consultation et de facilitation des expériences et des connaissances, la tête de réseau se charge d'organiser des temps de formations et de discussions inter-associations sur des sujets qui leur sont communs ;
- ❖ L'accompagnement : VRAC France accompagne les associations locales intégrant le réseau, et ce de façon personnalisée selon les problématiques rencontrées et les spécificités propres à chacune ;
- ❖ Le développement du réseau : dans un objectif d'amplification de l'action, l'association nationale dirige la stratégie et les modalités d'essaimage et réalise l'accompagnement de nouvelles structures ayant une volonté de développer le projet sur leur territoire ;
- ❖ La capitalisation et la formation : pour l'ensemble des associations adhérentes aux réseaux, VRAC France développe des outils et des pratiques harmonisées. En ce sens, elle s'occupe d'identifier les divers besoins, de mutualiser les pratiques et les outils numériques et de mettre en place des actions de formation à l'intention des salariés des associations locales ;
- ❖ La communication et la vision politique : dans une logique de communication des enjeux autour de l'accès à une alimentation durable et de qualité et dans l'objectif de faire évoluer le fonctionnement et la vision de l'aide alimentaire, la tête de réseau réalise et participe à la communication auprès du grand public et au plaidoyer auprès des acteurs politiques et institutionnels ;
- ❖ L'innovation : le projet VRAC a pour objectif et ambition, à travers ses actions, de participer et de soutenir des sujets et des thématiques plus sociétaux et structurels, tels que la démocratie alimentaire, le droit à l'alimentation ou encore la solidarité alimentaire.

Ce faisant, l'association nationale développe et soutient des réflexions et des actions autour de ces sujets. Cette participation se fait aussi bien à l'échelle locale via le développement de nouveaux projets et de nouvelles formes de solidarités comme des tiers-lieux ou des caisses de l'alimentation durable, qu'à l'échelle nationale via des projets, des textes de loi et des tribunes en collaboration et en coopération avec d'autres acteurs³⁹.

Pour organiser ces missions, l'équipe salariale de l'association nationale est composée :

- ❖ D'une déléguée générale ;
- ❖ D'une directrice plaidoyer et développement de partenariats ;
- ❖ D'un responsable administratif et financier ;
- ❖ D'une chargée de projets animation et démocratie alimentaire ;
- ❖ D'une chargée de projets développement et animation de réseau ;
- ❖ D'une chargée de communication et de relations publiques.

Aujourd'hui, VRAC France représente un réseau de 21 associations couvrant 22 territoires (dont 2 en Belgique) avec un total de 124 groupements d'achat qui ne comptabilisent pas moins de 10 300 foyers adhérents⁴⁰.

1.2.3. Les structures locales de VRAC

« Les structures locales de VRAC se donnent pour objectifs et pour missions de lutter contre la précarité alimentaire des habitants de quartiers populaires et plus largement contre toutes les formes d'inégalités (sociales, économiques, de santé) que peuvent subir ces derniers. Également, les associations souhaitent étendre et populariser la conviction que l'alimentation peut former un véritable levier de plaisir, de dignité et de pouvoir d'agir lorsque celle-ci est de qualité. Dès lors, les objectifs et les missions des associations s'inscrivent dans le cadre du mouvement de la « démocratie alimentaire » autour de la réappropriation par les citoyens du système alimentaire et des différentes étapes qui le compose, à savoir : la production, l'approvisionnement, la distribution et la consommation.

En ce sens, les associations locales réalisent deux principales activités : la vente de produits de qualité et l'éducation populaire.

³⁹ Rapport d'activité 2024. (n.d.). In *VRAC France*. <https://vrac-asso.org/wp-content/uploads/2025/06/Rapport-activite-2024-VRAC-France.pdf>

⁴⁰ Territoires où une association VRAC est implantée : Lyon, Saint-Étienne, Grand Avignon, Pays d'Arles, Marseille, Montpellier, Toulouse, Bordeaux, Nantes, Rennes, Finistère, Paris, Seine Ouest, Plaine Commune, Hauts-de-France, Artois, Strasbourg, Bruxelles, Charleroi, Mulhouse, Pau, Saint-Paul (La Réunion). Rapport d'activité 2024. (n.d.). In *VRAC France*. <https://vrac-asso.org/wp-content/uploads/2025/06/Rapport-activite-2024-VRAC-France.pdf> ; Boucher, L. (2025). *Bilan d'une année passée chez VRAC*. Mémoire d'alternance. Master 2 « Boire Manger Vivre » Science Po Lille.

La vente de produits de qualité

S'agissant de la vente de produits de qualité, celle-ci se fait au travers de groupements d'achat participatifs. VRAC offre la possibilité à ses adhérents de commander des produits alimentaires, d'hygiène et d'entretien peu ou pas transformés, issus d'une production biologique et/ou locale, éco-responsable et socio-responsable. Cette activité se réalise au sein des groupements d'achat des associations et adopte un mode de fonctionnement bien défini qui débute par la prise de commande puis se termine par la distribution en épicerie éphémère.

L'éducation populaire

S'agissant de l'éducation populaire, les associations réalisent des animations et des activités autour de l'alimentation durable afin de sensibiliser et de redonner un pouvoir d'agir aux adhérents dans leur mode de consommation et leur façon de cuisiner. Ces activités peuvent prendre la forme d'ateliers de cuisine, de ciné-débats, de rencontres avec des producteurs ou encore de visites de terres et de lieux agricoles.

Plus largement, les activités d'éducation populaire ont pour objectif de faire prendre conscience aux adhérents que le fait de cuisiner avec des aliments de qualité peut leur redonner une certaine forme de dignité, valoriser leur estime de soi et améliorer leur état de santé. Également, le fait qu'ils y participent au travers de l'association leur permet d'établir des liens sociaux, de maintenir ou réduire leurs dépenses alimentaires et aussi d'apporter et de développer des compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) »⁴¹.

Pour réaliser ses missions, les associations locales s'organisent selon leurs volontés et leurs besoins et peuvent inclure, en outre, dans leur effectif salarial :

- ❖ Des chargés de projet Alimentation Durable ;
- ❖ Des référents en logistique ;
- ❖ Des référents en animation ;
- ❖ Des référents en démocratie alimentaire ;
- ❖ Des assistants administratif et financier.

⁴¹ Catouillard, A. (2025). *Rendu intermédiaire*. Mémoire. Master 2 « Management des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire » (ManOESS), IAE Lille.

1.2.4. L'organisation et le fonctionnement en réseau

Au sein du réseau VRAC, les associations locales sont autonomes dans leur organisation et dans leur fonctionnement vis-à-vis de l'ensemble du réseau et de la tête de réseau. Néanmoins, ces structures locales doivent s'engager, par une charte nationale d'engagement (cf. Annexe 1 – Charte nationale du réseau VRAC, p. 107-108), à respecter plusieurs principes et valeurs ainsi que la charte graphique.

Au sein de cette charte d'engagement, plusieurs aspects sont abordés, à savoir :

- ❖ La promotion d'un accès digne à une alimentation durable pour toutes et tous : au travers d'échanges et de mise en connaissance sur l'alimentation durable, le bien-être, la santé et l'environnement et également au travers de groupements d'achat participatifs avec les habitants et proposant des produits de qualité ;
- ❖ La mise en place d'actions entrant dans une démarche de développement social à l'échelle locale : par la réalisation d'actions auprès des publics précaires et issus des quartiers populaires, le développement d'un environnement avec une mixité sociale et la participation à une dynamique de développement local ;
- ❖ Le développement et l'amplification du pouvoir d'agir des habitants : à travers des pratiques de co-construction avec la population, de collaboration avec des structures locales, et la création de liens avec les acteurs alimentaires locaux comme les producteurs ;
- ❖ Le respect des principes clé de fonctionnement du réseau des associations VRAC sur la recherche de financements et la communication : avec la concertation des autres associations sur des financements nationaux ou encore la recherche de financements et de partenariats auprès des structures uniquement en phase avec les valeurs défendues par le projet ;
- ❖ La mutualisation inter-associations des pratiques : par le partage et le transfert d'initiatives, d'expériences et de savoirs⁴².

⁴² Rapport d'activité 2024. (n.d.). In *VRAC France*. <https://vrac-asso.org/wp-content/uploads/2025/06/Rapport-activite-2024-VRAC-France.pdf> ; VRAC. (2022). *Charte nationale - VRAC*. Sources internes.

L'étude empirique a été menée sur le projet VRAC, et plus particulièrement sur différents acteurs appartenant à des structures membres du réseau national VRAC. Ce projet a été retenu comme terrain de recherche en raison de son secteur d'activité, l'aide alimentaire, et de ses actions à visée transformatrice, qui entrent dans le cadre de ce mémoire et de la problématique exposée sur la capacité des projets à maintenir la visée transformatrice de leurs actions dans un contexte en tension.

Etant donné l'organisation et le fonctionnement du projet VRAC avec une tête de réseau nationale pour les actions davantage stratégiques du projet, et avec des associations locales pour les actions davantage opérationnelles, le terrain de recherche comprend la structure nationale ainsi que des structures locales. Ce choix de terrain s'explique par ma volonté d'identifier et d'analyser divers discours, positionnements ou logiques selon les structures et leur échelle d'action.

A partir du contexte sectoriel et structurel et de la structuration organisationnelle, l'analyse empirique permettra de situer les enjeux auxquels le projet et les structures VRAC sont confrontés spécifiquement.

Les présentations contextuelles et structurelles éclairent directement la question de recherche de ce mémoire, en identifiant les sources potentielles de tensions et de risques pouvant impacter la capacité du projet à poursuivre sa mission de démonstration de la transformation sociale. Elles offrent également un cadre afin d'examiner la façon dont les acteurs et les structures perçoivent et réagissent à ces tensions, et permet ainsi de se concentrer durant l'étude empirique sur les effets concrets et les stratégies que mettent en œuvre les structures VRAC.

2. La méthodologie de la recherche

2.1. L'approche méthodologique

Cette étude s'inscrit dans une démarche qualitative, dans le but de comprendre les logiques, les positionnements et les pratiques des différents acteurs impliqués dans la réalisation ainsi que dans l'évolution du projet et des activités de VRAC. Pour réaliser cette recherche, la méthode qui a été retenue est l'étude de cas, à travers le projet VRAC et les structures associées. Ce choix se justifie par mon environnement de travail qui est lié directement à la problématique étudiée ainsi qu'à l'opportunité d'obtenir et d'accéder à des contacts et à des données internes.

L'échantillon de cette recherche est composé de quatre personnes. Les participants ont été sélectionnés selon un échantillonnage raisonné, dans l'objectif d'inclure uniquement les personnes impliquées directement dans la stratégie et la direction d'un ou plusieurs activités du projet VRAC. Ainsi, parmi les quatre participants, deux sont dans des postes de direction stratégique de l'association nationale tête de réseau VRAC France et les deux autres personnes sont dans des postes de direction d'associations distinctes, portant le projet VRAC au local.

2.2. La collecte et le traitement des données

Pour la réalisation de l'étude, trois méthodes principales ont été retenues et utilisées :

- 1) **L'observation** : lors du séminaire national VRAC, j'ai pu observer différents comportements venant de plusieurs personnes intégrant le réseau sur des sujets spécifiques, tels que le modèle socio-économique, les types de partenaires ou encore la politique publique.
J'ai effectué de l'observation, car j'espérais identifier les sujets sur lesquels des réactions pouvaient être différentes lors des échanges et des réponses données, et analyser ces dites réactions par rapport aux échanges.
Ces observations m'ont permis, d'une part, d'identifier les sujets sur lesquels il pouvait y avoir des divergences de visions entre les acteurs au sein du projet VRAC, et d'autre part, d'identifier les types de profils et les personnes qu'il serait intéressant et cohérent de rencontrer et d'interviewer dans le cadre de ma problématique de recherche.
- 2) **L'analyse documentaire** : j'ai effectué l'étude de la charge nationale d'engagement du réseau VRAC, que doivent signer et respecter les associations intégrant le réseau.
Mon intention à travers l'étude de ce document était de distinguer les aspects susceptibles d'être problématiques et/ou les aspects pouvant potentiellement induire l'émergence d'actions différentes, voire divergentes selon les structures.

- 3) **Les entretiens semi-directifs** : ces entretiens, d'une durée moyenne de 45 minutes, ont été réalisés auprès des quatre participants, afin de recueillir et de découvrir leurs perceptions, leurs pratiques ainsi que leurs difficultés et leurs leviers d'actions.

J'ai réalisé ces entretiens dans l'objectif de récolter les considérations de différents acteurs au sein du projet VRAC. Comme par exemple, sur les aspects favorables et défavorables qu'ils perçoivent dans le cadre du projet et de leur structure, mais également pour desceller leurs façons d'agir, leurs positionnements et leurs logiques pour réaliser le projet sur leur territoire et dans leur structure.

Les entretiens semi-directifs m'ont permis d'identifier plusieurs points de vue sur le modèle actuel du projet VRAC, des interrogations et des mises en perspective à des degrés et des niveaux différents.

Les questions posées dans le cadre de ces entretiens ont été préparées en amont et organisées au sein d'un guide d'entretien, consultable en Annexe 2 – Guide d'entretien (p. 109).

Dans une logique de confidentialité, j'ai établi une méthode d'anonymisation au moyen d'un code attribué à chaque participant.

Etant donné les diverses échelles d'action qui peuvent être possible au sein du projet VRAC, les participants issus de la structure nationale VRAC (tête de réseau) sont identifiés par le préfixe **NAT**, ceux issus de structures locales sont identifiés par le préfixe **LOC**.

Chaque entretien a été numéroté selon l'ordre de réalisation (ex. **1**, pour le premier entretien) et un rôle générique a été attribué à chacun des participants à partir de leurs fonctions et de leurs missions (ex. : **Coordination territoriale**). Ceci afin de tenir compte, malgré leur occupation commune de postes à responsabilité, de leurs cadres d'intervention (thématiques, partenaires, etc.) et des enjeux spécifiques auxquels ils sont confrontés

Enfin, lorsque cela s'est révélé pertinent pour la compréhension des dynamiques territoriales, une indication générique de territoire a été ajoutée (ex. : **Territoire A**).

Cette méthode d'anonymisation permet de préserver l'anonymat et la confidentialité des participants et de leurs propos, tout en rendant compte de la diversité des profils et des points de vue selon leurs échelles d'actions, leurs fonctions et leurs contextes territoriaux.

Voici ci-dessous le code affilié à chaque participant :

Code	Ordre	Rôle (générique)	Niveau d'intervention	Territoire
LOC1	1	Coordination territoriale	Local	Territoire A
LOC2	2	Encadrement et coordination territoriale	Local	Territoire B
NAT3	3	Encadrement des axes de partenariats et de plaidoyer	National	-
NAT4	4	Encadrement national	National	-

Les données issues des entretiens ont été analysées en suivant une méthode de regroupement thématiques, qui constitue également la méthode utilisée dans la présentation des résultats bruts dans la suite de ce mémoire.

Les propos recueillis ont été rapprochés en fonction des sujets, des thématiques et de tendances communes, afin d'identifier les caractéristiques de ces propos et les éléments récurrents. Cette analyse a permis d'établir et de mettre en exergue des constats, des situations et leur description, des pratiques et des comportements observés et de faire ressortir des tendances significatives.

2.3. L'éthique de recherche et les limites méthodologiques

L'ensemble des données collectées ont fait l'objet d'un traitement respectant des principes d'anonymisation et de confidentialité. Les noms des personnes interviewées ainsi que certaines informations stratégiques communiquées et indiquées comme sensibles par les participants ont été modifiées ou masquées.

La collecte et le traitement des données présentent néanmoins des limites méthodologiques, telles que la production d'interprétations erronées, pouvant être induites par un biais d'interprétation et/ou de confirmation, et la généralisation limitée des résultats, en raison du caractère restreint de l'échantillon.

Par ailleurs, en raison d'un lien professionnel plus important avec certains des interlocuteurs, les questions prévues n'ont pas pu être toutes posées lors de certains entretiens. Cela s'explique par une volonté personnelle de préserver un climat de confiance et par certaines de mes appréhensions à l'égard de certaines questions, portant sur des thématiques pouvant être sensibles et pour lesquelles des interprétations pouvaient être faites sur une remise en cause du projet de ma part. Certains points n'ont donc pas été abordés de manière directe avec certains participants et cela a pu limiter la profondeur de l'analyse sur ces éléments.

3. Les résultats de l'enquête

Dans l'objectif de rendre compte du contenu des entretiens réalisés de manière fidèle et structurée, les résultats seront présentés en suivant une classification thématique.

Cette structuration a pour but de faciliter la compréhension et la lecture des différents propos venant des divers participants, tout en respectant la richesse et la diversité de leurs réponses.

Les questions posées dans le cadre du guide d'entretien (cf. Annexe 2 – Guide d'entretien ; p. 109) ont été regroupées autour de trois axes principaux : les discours sur et autour du projet VRAC, les modalités de mises en œuvre des actions et enfin, les tensions identifiées et les projections à l'égard du projet.

3.1. Définir le projet et sa finalité : le discours des enquêtés

L'intérêt à travers les questions et les réponses sur ces aspects est de recueillir les représentations que se font les personnes interrogées à l'égard du projet VRAC, la manière dont elles le définissent et leurs perceptions sur les missions et les actions menées.

L'ensemble des personnes interrogées définissent VRAC comme étant un projet d'accès à une alimentation de qualité pour tous, mais les nuances varient selon les profils.

A l'échelle nationale, les participants parlent davantage d'une stratégie à vision systémique sur de multiples sujets :

« C'est un projet qui croise les questions de justice sociale et de justice environnementale (...) »
(NAT3).

« Un projet qui est aussi à l'interstice des enjeux de justice sociale, de justice environnementale et de démocratie. » (NAT4).

Sur cette vision, une personne met l'accent sur la portée politique du projet et les enjeux de justice sociale et de solidarité :

« C'est un projet politique, en œuvrant sur les questions de justice alimentaire, en œuvrant pour le droit à l'alimentation et dans une perspective vraiment systémique de solidarité avec ceux et celles qui produisent et de solidarité avec les personnes qui sont victimes d'injustices (...) » (NAT4).

Parmi les propos, ont été mis en évidence des démarches de co-construction avec les adhérents et les producteurs et d'ancrage local :

« Développer les circuits courts avec une vision plutôt agriculture paysanne » (LOC1).

« [travailler] sur l'aspect démocratique du projet, en faisant participer les personnes, les adhérentes et les adhérents dans les groupes produits, au sein des conseils d'administration, dans certaines prises de décisions, dans la construction du projet à travers tout ce qui est démocratie alimentaire dans les différentes associations » (NAT3).

« C'est un projet qui est inscrit dans les quartiers populaires, c'est aussi ça qui fait notre ADN. » (NAT4).

« (...) on est dans une perspective d'éducation populaire, donc on est dans une perspective d'entraide, de transferts de savoirs entre pairs. » (NAT4).

3.2. Mettre en œuvre le projet : les pratiques, les ressources et les partenaires

L'objectif de cette section et des échanges qui se sont déroulés lors des entretiens est de comprendre les modes de mise en œuvre, d'organisation, de structuration et de financement du projet au sein des structures. Ceci dans l'intention d'identifier les éléments sur lesquels il y a des différences, leurs origines et leurs caractéristiques.

3.2.1. Les mises en œuvre locales du projet

A l'échelle nationale, le projet VRAC se met en œuvre au travers d'une association qui a pour missions de défendre des sujets, de réaliser des actions de communications et de plaider auprès des instances et des médias sur des aspects systémiques, tels que la Sécurité Sociale de l'Alimentation (SSA), le droit à l'alimentation, la transformation de l'aide alimentaire (NAT4) et de réaliser des *« coalitions avec des partenaires de premier cercle » (NAT4).*

Le projet se met aussi en place par un essaimage du projet VRAC en tant que tel et l'accompagnement des structures locales. Mais aussi par la participation et le soutien au développement d'autres projets en lien avec les thématiques du projet, tels que des tiers-lieux solidaires alimentaires, des épiceries et des cuisine mobiles ou encore des expérimentations de caisses communes d'alimentation, comme ont pu l'indiquer les répondants NAT3 et NAT4.

Enfin, une animation du réseau se produit au national sous différents angles :

- Un angle organisationnel : « *[animer] des groupes de travail, autour de projets communs* » (NAT4) ;
- Un angle opérationnel : avec le développement d'outils ;
- Un angle financier : « *[par] la redistribution du fonds « Mieux Manger Pour Tous », lever des fonds (...) pour abonder un fonds de résilience auquel les [associations locales] VRAC en difficulté peuvent émarger et candidater* » (NAT4) ;
- Un angle stratégique : « *c'est aussi poursuivre l'essaimage et à ce titre on a aussi un AMI [Appel à Manifestation d'Intérêt] pour que tous les projets intéressés que l'on rencontre au fil de l'eau, au fil de l'année puissent aussi candidater* » (NAT4).

A l'échelle locale, les porteurs du projet VRAC sont indépendants et déterminent eux-mêmes leur structuration et leur organisation : « *chaque association a une souveraineté propre, ce sont des associations qui sont de loi 1901, qui ont un conseil d'administration et donc elles peuvent aussi colorer le projet avec toutes leurs spécificités territoriales. (...) On n'est pas en franchise sociale et l'idée ce n'est pas de cloner un projet qui marche* » (NAT3).

Parmi les deux répondants à l'échelle locale, pour l'un le projet VRAC est porté par une association créée avec des bailleurs sociaux. Celle-ci est présente sur deux territoires de sa région, avec l'existence d'un établissement secondaire pour ce deuxième territoire (LOC2).

Tandis que pour l'autre répondant, le projet VRAC est porté par une Société Coopérative d'Intérêt Collectif en forme Société Anonyme (SCIC-SA), appartenant au champ de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et créée à la suite d'un avis favorable à une candidature sur un appel à projet régional « Mieux Manger Pour Tous » (LOC1).

L'interlocuteur LOC1 apporte des précisions quant à l'origine de la SCIC-SA. En effet, cette société a été créée à l'origine par un réseau d'Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP) il y a presque 20 ans avec l'objectif d'accompagner le changement d'échelle du circuit court de proximité. Seulement, face à plusieurs constats et problématiques rencontrées, la SCIC-SA ne parvient pas à développer ou à pérenniser ses projets. Ces constats et ces problèmes sont, entre autres, relatifs à la désaffection des circuits courts par les consommateurs et au fait que les actions au travers d'AMAP ne touche qu'une catégorie de population, plus aisée et/ou plus informée.

Face à ces constats, le participant LOC1 explique avoir la volonté avec ses partenaires, administrateurs de la SCIC-SA, de porter un projet tel que celui de VRAC via un appel à projet régional lié au programme « Mieux Manger pour Tous ». Pour répondre à cet appel à projet et entreprendre le projet VRAC, plusieurs questions se sont soulevées telles que la structure porteuse du projet et les moyens de financement. La SCIC-SA a été retenue pour porter le projet afin de mobiliser les ressources des projets initiaux et permettre la réalisation d'un projet avec la production d'impact social, bien que les investissements et les ressources de celle-ci n'ont pas été prévus, octroyés et réalisés pour cela.

« Au niveau de la SCIC, notre projet est tombé à l'eau, mais peut-être que notre vision initiale, qui était de mettre en place un projet de développement économique, dont les bénéfices serviraient à financer des actions pour obtenir un impact social. On prend et pour le coup moi je ne suis pas partisan de ça mais, on l'a quand même fait, tu vas dans le sens inverse de la flèche, on va aller chercher de l'argent public qui finance de l'impact social et avec ça on va recréer les conditions d'émergence d'un business model qui va permettre d'avoir un outil de l'Economie Sociale et Solidaire, bien entendu lié à 1) l'alimentation pour les personnes en précarité et 2) le changement d'échelle des circuits courts pour les producteurs. » (LOC1)

Sur un aspect plus opérationnel, le projet VRAC se met en place localement par deux grandes familles d'actions à travers les structures locales :

- Des animations de groupements d'achat participatifs proposant des produits de qualité dans les QPV ;
- Des actions d'animations *« qui vont mobiliser les habitants et former les adhérents sur des questions plus thématiques sur l'alimentation, les impliquer dans le projet à des espaces de décisions et de discussions » (LOC2).*

Sur le territoire de la première personne interrogée (Territoire A), il y a actuellement 3 groupements d'achat (LOC1). Pour ce qui est de la deuxième personne interrogée (Territoire B), 13 groupements d'achat sont actuellement actifs, répartis sur deux zones différentes pour respectivement 7 groupements d'achat pour l'une et 6 pour l'autre (LOC2).

3.2.2. Les ressources humaines, financières et organisationnelles

Sur l'aspect des ressources humaines, les structures composent librement leurs équipes. En ce qui concerne l'association VRAC France, il y a actuellement 5,7 salariés en Equivalent Temps Plein (ETP) (NAT4). Ces derniers réalisent des missions principalement stratégiques avec la prise en charge de sujets multiples et variés, tels que l'essaimage, le plaidoyer, les partenariats ou encore l'animation du réseau (NAT3). En ce qui concerne les structures locales, celle du premier répondant compte 1 salarié (LOC1), tandis que celle du deuxième répondant compte 8,6 ETP (LOC2).

Du point de vue des ressources financières, l'association VRAC France est soutenue et reconnue majoritairement par la Fondation Daniel et Nina Carasso, la Fondation Européenne pour le Climat, l'Etat avec le ministère de la Ville, le Conseil National des Villes, le ministère des Solidarités, la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS) et le fonds « Mieux Manger Pour Tous » (NAT4).

S'agissant des structures locales interrogées, les ressources financières sont majoritairement publiques et proviennent de l'Etat et d'autres institutions publiques. Elles sont, en outre, liées au fonds « Mieux Manger Pour Tous » (via VRAC France), la Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF), la Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS) et la politique de la ville. Ensuite, elles perçoivent également des financements par les bailleurs sociaux partenaires, par les collectivités territoriales (régions, départements, communes) et les communautés d'agglomérations au travers des appels à projets. Enfin, des fondations et des fonds de dotation leur allouent des financements, de nature privée.

Au niveau national, VRAC France collabore avec plusieurs partenaires stratégiques dits « *partenaires de projet* » (NAT4) qui sont « *Le Secours Catholique, l'UGESS [Union Nationale des Groupements des Epiceries Sociales et Solidaires], Action contre la faim, le CIVAM [Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural] (...), le réseau Cocagne national.* » (NAT4).

Une précision est apportée sur la Fondation Daniel et Nina Carasso, qui a, dans les débuts du projet, conforté l'intuition et l'idée de Boris Tavernier (co-créateur du projet) d'essaimer le projet. Aujourd'hui, la Fondation continue de soutenir le projet dans son essaimage et la structuration du réseau national, et représente un partenaire stratégique important (NAT4). Un accent est mis sur des collaborations ponctuelles, sous formes d'alliances stratégiques, nouées avec des structures ne faisant pas partie du réseau habituel de VRAC France et initiées pour répondre à des contraintes contextuelles, à des sujets ciblés et à des temporalités imprévues et/ou courtes :

« On a d'autres partenaires du Cocolupa [Comité national de coordination de la lutte contre la précarité alimentaire] qui sont moins des alliés mais parfois on a des alliances stratégiques avec eux, selon les sujets. Pour pouvoir pousser la poursuite du fonds Mieux Manger Pour Tous, on est en train de se rapprocher, y compris de réseaux qu'on peut critiquer, comme l'ANDES [Association Nationale de Développement des Epicerie Solidaires] et les Restos du Cœurs, mais qui là-dessus, on a des points d'alliance possible. » (NAT4).

A l'échelle locale, les structures porteuses du projet VRAC collaborent avec partenaires dits « opérationnels » et des partenaires dits « de réseaux » (LOC2).

En ce qui concerne le premier type de partenaires, ces derniers interviennent principalement sur l'organisation d'actions de mobilisation des habitants et d'animation des groupements d'achat dans les quartiers (épicerie et temps d'animation).

Le second type de partenariats concerne davantage des sujets de co-construction autour de thématiques traitées dans le cadre du projet VRAC, sous la forme de coopération pour des projets et/ou des actions communes, dans un objectif d'apporter en collectif des réponses à des besoins et/ou de réaliser collectivement des actions de communication et de plaidoyer :

« (...) [Des partenaires] qui travaillent sur l'alimentation de qualité, accessible pour tous, sur la démocratie alimentaire. Donc là, c'est plus l'enjeu (...) d'essayer de croiser nos regards, de pouvoir éventuellement demain répondre collectivement à des appels à projets, de se dire que tout seul, VRAC ne peut pas répondre à toutes la demande qui nous est faite sur toute la région, et c'est le cas pour d'autres acteurs et on a des approches assez complémentaires les uns et les autres. L'idée c'est de le mettre dans des espaces où l'on discute ensemble, on apprend à se connaître pour peut-être mieux répondre aux besoins de la région et aussi faire du plaidoyer ensemble. » (LOC2).

3.2.3. Les dynamiques partenariales

Dans le cadre des dynamiques partenariales, et notamment sur l'appréciation des possibilités et/ou des demandes de partenariats, les participants ont indiqué qu'ils ne suivaient pas une liste de critères précis. Plusieurs participants, que ce soit à l'échelle locale ou à l'échelle nationale, parlent d'une « ligne rouge ». Celle-ci constitue une présentation de typologies de structures vers lesquelles il ne faut pas se diriger, et qui s'applique à l'ensemble des structures adhérentes au réseau VRAC France. En parallèle, un autre participant parle, en complément, d'opportunités.

Pour nouer des partenariats, tous les interrogés ont fait part d'une attention particulière par rapport aux valeurs et aux orientations du projet VRAC, que doit partager et respecter le potentiel partenaire.

Par ailleurs, cet aspect a été présenté en premier lieu par deux des quatre participants, avec un certain appui : *« il n'y a pas de critère, il peut y avoir des opportunités, mais on n'ira pas travailler avec une structure avec laquelle on ne partage pas les valeurs. »* (NAT3).

Ensuite, ont été présentées des considérations à l'égard de la nature du partenaire et de l'objet du partenariat, ainsi que de son type d'activité et de ses actions. Ceux-ci portent sur la nature privée ou publique de la structure et du financement, et de son appartenance à des secteurs d'activités qui seraient considérés comme contraires ou incohérents vis-à-vis du projet VRAC :

« Il y a des lignes rouges qui existent et qui sont claires sur les financements privés. On ne va pas aller chercher de l'argent chez des fondations qui sont rattachées à des entreprises de l'agro-industrie ou de la grande distribution, parce que l'on considère que c'est trop proche des sujets que l'on dénonce et que ce ne serait pas cohérent » (LOC2).

Pour un autre répondant, d'autres nuances sont présentes sur les types d'organisation pouvant être problématiques. Celles issues du secteur de l'agroalimentaire ou de la grande distribution ne lui posent pas de problème, là où il exprime une limite pour les structures de l'agrochimie ayant, entre autres, des activités de production et de commercialisation de pesticides.

Il apporte une nuance supplémentaire en donnant des précisions sur une situation qui ne lui paraît pas particulièrement problématique, où des fondations ont des liens avec des entreprises perçues comme problématiques, qui ne sont pas forcément plus problématique que leurs concurrents et qui, pour l'une d'entre elle, finance le projet VRAC au national : *« (...) je pense que je n'irais pas prendre leur pognon. En revanche, VRAC France, qui se nourrit de la Fondation Carasso. C'est le groupe Danone et le groupe Danone il n'est pas meilleur que les autres aujourd'hui, c'est de l'argent de l'industrie. (...) Je ne pense que je n'aurais aucun problème à aller avec la Fondation Super U. »* (LOC1).

Parmi les réponses obtenues, trois interrogés sur les quatre ont fait part d'une prise en considération de l'alignement stratégique du potentiel partenaire avec le projet et les actions de VRAC, et pour deux d'entre eux cela a été leur premier élément de réponse.

C'est le cas du premier participant, qui explique apprécier une proposition ou une possibilité de partenariats sur trois éléments :

1. L'alignement de celle-ci avec les intérêts et les objectifs de sa structure ;
2. L'apport de valeur et la création de richesse de ce partenariat à sa structure et à son projet ;
3. Le coût pour voir et/ou réaliser ce partenariat.

Par rapport à l'alignement avec les intérêts et les objectifs, il ajoute également évaluer le niveau d'alignement : *« est-ce que c'est aligné à la marge, est-ce que c'est aligné complètement à 100 % ou est-ce que ça en fait, je n'ai rien à faire avec type-là, sauf à récupérer des sous. (...) »* (LOC1) et met l'accent sur le public, les habitants, à partir desquels et pour lesquels les intérêts et les objectifs de sa structure ont été fixés : *« (...) Surtout, je n'oublie pas pour qui je travaille »* en précisant plus tôt, lors de l'entretien *« on bosse pour les habitants des quartiers et pour que les gens des QPV [Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville] aient accès à une alimentation saine. »* (LOC1).

En ce qui concerne le deuxième répondant ayant apporté cet aspect comme premier élément de réponse, celui-ci parle également d'apport de valeur à ses idées et à ses actions menées par l'éventuelle collaboration avec le partenaire. Cet apport peut s'apprécier à l'égard de partenaires ayant des actions, des approches et/ou des intérêts identiques ou similaires à ceux de VRAC, mais aussi à l'égard de partenaires où il peut y avoir des différences sur les orientations stratégiques, les modes ou les perspectives d'actions (NAT4). Cette seconde situation intervient notamment lorsque VRAC et la structure en question ont en commun des sujets, des thématiques et/ou des problématiques, avec un objectif de collaborer sur des éléments précis pour permettre collectivement de faire avancer un sujet, d'apporter une réponse adéquate et/ou éviter une situation problématique :

« Peut-être que l'on va faire du plaidoyer avec Cocagne (...), ce n'est pas pareil mais on va peut-être faire du plaidoyer commun. Là j'ai mangé avec Les Restos du Cœur il n'y a pas longtemps pour qu'à des moments on pousse un peu dans le même sens, plutôt que tout le temps se tirer dans les pattes. Si demain, si en 2027, il n'y a plus le fonds Mieux Manger Pour Tous, je me dis « le réseau [VRAC] il coule », enfin ça va être un énorme coup dur. Donc je me dis les Restos du Cœur ils tapent du poing sur la table, ils disent qu'il leur manque 10 millions (...), 2 jours après le problème est réglé, (...), quel que soit le gouvernement, il pèse. Donc, tu vois, d'aller se rapprocher des Restos stratégiquement pour pousser la poursuite du fonds, (...), là c'est purement stratégique. » (NAT4).

Cette personne apporte une précision sur l'opportunité, à travers les différents cas de figure de la seconde situation, de communiquer et de partager des visions, des valeurs ou encore des perceptions de VRAC dans le but de favoriser et initier des changements :

« Au-delà de ça, de commencer à leur dire « vous voyez le fonds Mieux Manger Pour Tous quand même, ça ne fait pas du bien que les bénévoles soient fiers de ce qu'ils offrent à manger à leurs bénéficiaires ? » (...), si ça peut faire un peu bouger. » (NAT4).

A l'égard des partenariats de nature publique, trois répondants sur les quatre accordent une importance forte sur le fait que la puissance publique soutienne VRAC.

En outre, ils souhaitent que cela le soit davantage et estiment qu'ils sont plus intéressants pour le développement du projet par rapport aux partenariats privés. Toutefois, pour deux d'entre eux, il y a la présence de nuances sur des risques de dépendance vis-à-vis des pouvoirs publics et sur des avantages par rapport aux fondations.

Au titre des partenariats publics, l'un des participants exprime, par ailleurs, qu'il y a une ouverture large envers les acteurs publics.

Cette ouverture se fait sans véritable appréciation sur les propositions et les possibilités venant de tels partenaires, outre le fait de comprendre un cadre de co-construction collectif et local, avec les habitants. Cette personne précise qu'une sélection pourrait être envisageable si certains de ces partenaires viendraient à faire partie d'un environnement sous une politique d'extrême droite, comme celle du Rassemblement National (RN).

De plus, elle précise que certains partenariats avec des villes peuvent et pourraient être arrêtés ou ne jamais voir le jour ; parce qu'elle estime que sa structure n'a pas forcément besoin des villes pour réaliser et développer le projet, que sa structure est une association indépendante et qu'ils n'apportent pas un véritable soutien, ni apport financier, au projet. (LOC2).

Ce même interrogé exprime qu'il est plus intéressant pour sa structure de travailler avec les pouvoirs publics qu'avec des acteurs privés, étant donné leur position, leur rôle et leur pouvoir législatif. Il y apporte une intention d'inscrire les actions du projet VRAC dans des opérations et des projets publics et désigne sa structure comme étant un opérateur du pouvoir public.

« C'est intéressant de travailler avec les pouvoirs publics parce que ce sont eux qui font la loi. De toute façon, nous on est des assistants de la chose publique. Enfin, (...) des assistants ce n'est pas forcément le bon mot, mais le but c'est quand même d'inscrire nos actions dans des politiques publiques, qui elles ont la vision du long terme et qui ont pour logique l'intérêt général et pas l'intérêt privé. Alors que les financements privés, de toute façon, c'est rattaché à des entreprises qui ont des buts lucratifs, qui n'ont rien à voir avec les nôtres. Donc évidemment on est beaucoup plus proches des collectivités publiques dans nos intentions de fond ». (LOC2).

Il explique également que les relations avec les acteurs publics permettent d'avoir un certain niveau de visibilité, qu'il faut porter une attention particulière à leurs attentes, tout en se positionnant avec une certaine expertise à leur apporter.

« (...), ça nous permet d'avoir des moyens auprès de l'Etat. (...). Il a fallu faire nos preuves, mais on commence à rentrer dans le giron des acteurs un peu stables de la lutte contre la précarité alimentaire en région. (...). Il y a ce truc de chaînes d'action qui fait qu'on est un peu plus visible. Et il y a aussi mon boulot, c'est évidemment d'aller aussi nous faire repérer par ce type d'acteur et que je pense que c'est (...) une posture que j'essaie d'avoir, d'être en partenaire des acteurs publics, (...), d'être plutôt dans une position d'échange que de demande de financements. (...) A savoir aussi ce que peut attendre aussi une collectivité publique d'une asso[ciation]. Beaucoup, sont curieux de discuter du sujet et de s'informer, d'être alimentés eux aussi dans leurs réflexions grâce aux sujets qu'on leur amène. Parce que nous on est très spécialistes, mais les acteurs publics ils sont (...) généralistes, tous, même les gens qui vont sur les PAT [Projet Alimentaire Territorial] ». (LOC2).

En ce qui concerne les deux autres personnes s'étant positionnées sur l'importance des partenariats publics, elles partagent les propos présentés précédemment, mais apportent néanmoins d'autres témoignages sur leurs relations à l'égard de ces partenaires et de l'impact sur leurs actions.

En effet, un des répondants exprime qu'il y a un enjeu de trouver un équilibre entre les financements publics et les financements privés.

D'une part, car les financements peuvent conduire les structures à se positionner en fonction de leurs partenaires. Elles peuvent se positionner en tant qu'opératrice de leurs partenaires, comme les institutions politiques, où les actions réalisées seraient trop commandées, encadrées et limitées par l'acteur public. Elles peuvent aussi se positionner en tant que principale demandeuse de fonds, où les actions seraient adaptées au bon vouloir des financeurs (NAT3).

D'autre part, car les structures privées laissent plus souvent une flexibilité et une liberté dans la mise en œuvre des actions (NAT3). De plus, le quatrième répondant apporte que les fondations présentent un avantage par rapport aux structures publiques, car elles réalisent des accompagnements et ont la possibilité de soutenir, de financer des innovations et de prendre des risques (NAT4).

L'un des répondants ne partage pas les positions des trois autres dans son intégralité et énonce davantage de réserve à l'égard de la puissance publique et de la robustesse du modèle économique de VRAC France. En ce sens, il exprime que les pouvoirs publics sont en train de diminuer les financements qu'ils accordent et que cette dynamique, qui continuera, pourrait entraîner l'arrêt de multiples structures VRAC.

« C'était hyper intéressant à Lyon l'autre jour, (...), de voir (...) une certaine vision de certains groupements VRAC qui disent que l'alimentation saine, le droit à l'alimentation saine donc c'est un droit et c'est de la responsabilité de la puissance publique, des collectivités, de l'Etat de financer ce droit. Moi je porte, enfin on porte avec le conseil d'administration de la SCIC une approche, (...), on pense avoir une approche réaliste du fait que la corne d'abondance des finances publiques est en train de se tarir, que le modèle de VRAC France tel qu'il est là, (...) mais ça en fait ça n'a jamais été vraiment abordé frontalement j'ai trouvé à Lyon, il est hyper fragile, parce que demain s'il n'y a plus de finances publiques, il y a la moitié des gens de VRAC qui [part]. ». (LOC1).

De plus, cette personne apporte que certains partenariats et financements publics ne permettent pas de réaliser des actions plus larges et approfondies, dans une démarche continue et/ou plus long-terme, et qu'il s'agit généralement d'actions isolées et ponctuelles. Avec ces actions, l'intérêt y serait plus occupationnel qu'éducatif.

« Dans ce PAT [Projet Alimentaire Territorial], comme le demande les appels à projets, on a un volet social qui est fort, (...) et en définitive, on n'arrive pas à avancer parce qu'on se heurte toujours à la problématique (...) » comment tu fais pour permettre au plus grand nombre et y compris à ceux qui n'ont pas [d'argent] d'avoir accès à de la nourriture de qualité, locale, sous charte de qualité, de préférence bio ? ». On se heurte tout de suite au prix, alors on fait des petites actions, on est content de nous, on fait de la com[munication], mais parce que l'agglo[mération] et la ville veulent bien financer de la com[munication], mais en fait on n'avance pas, donc les gens les plus pauvres ne bénéficient pas de ces produits-là. » (LOC1).

« Je prends l'exemple de ce qu'on appelle « quartier d'été », il y en a partout, dans tous les QPV [Quartier prioritaire de Politique de la Ville]. Enfin, des fois, ils financent juste de l'occupationnel (...), où il n'y a aucune vision de ce que ça peut apporter en termes de montée en compétences, en termes d'ouverture ou de formation, de sensibilisation sur les notions de la citoyenneté, sur les notions de « c'est quoi le rôle du citoyen ? ». Des fois c'est juste de l'occupationnel nul, enfin nul, ça occupe toujours mais il n'y a aucun sens derrière sauf celui de « on les occupe comme ça il n'y a pas [de problèmes] » ». (LOC1).

En termes d'évolution des dynamiques partenariales et de flexibilité sur les aspects pris en compte dans l'étude des potentiels partenariats, l'ensemble des répondants ont exprimés une impossibilité de collaborer avec des structures avec lesquelles ils ne partagent pas les mêmes valeurs.

L'un des participants met l'accent sur l'existence d'une charte nationale à respecter et suppose qu'il n'y aura pas de changements sur les composantes de celle-ci : *« C'est une charte nationale qui me tient là-dessus, qui vaut ce qu'elle vaut, mais c'est quand même une charte nationale. Donc ce n'est pas une règle que j'ai définie toute seule dans mon coin, c'est une règle qui appartient au réseau, au fait de s'appeler VRAC. Et non, je ne pense pas qu'elle bougera, bien au contraire »* (LOC2.)

En outre, pour l'une des personnes, l'orientation vers des structures plus privées et dont les caractéristiques ne sont pas véritablement en phase avec celles de sa structure constituerait une contradiction par rapport au projet. Cette personne appuie son propos en faisant part d'une éventuelle préférence à refuser certains partenariats, quitte à fermer des structures ou à réduire le développement : *« Ça pourrait être dissonant cognitivement, (...), il faudra aussi se poser la question, moi je ne serais pas prête à accepter n'importe quel partenariat privé. Je préférerais que l'on ferme des structures, voir qu'on réduise la voilure, plutôt que de se vendre à l'industrie agroalimentaire, ça n'aurait aucun sens. Il y a des lignes rouges qui sont infranchissables. »* (NAT4).

Cette même personne apporte une nuance à ses propos, en faisant référence à des relations qui ont été réalisées par d'autres acteurs de sa structure, sur lesquels elle n'était pas forcément en accord, et où elle a travaillé avec : *« VRAC (...) a déjà été financé par la (...). Je ne sais pas si moi j'aurais contractualisé ce type de partenariat (...). Mais c'était moi qui étais [sous la direction] et j'ai eu à gérer ce truc-là qui a été levé par (...), donc ça m'est déjà arrivé de travailler avec. (...) Ce n'est pas blanc ou noir et il y a des zones grises. (...), typiquement on sait que c'est une [structure] qui a un côté environnement catastrophique, et en même temps ce n'est pas leur combat premier. Il y a une zone grise. »* (NAT4).

Elle précise également qu'il existe différents points de vue entre les acteurs de VRAC sur les partenaires qui sont acceptables ou inacceptables : *« (...) En soit, pour moi, ce n'était pas du tout la même ligne rouge qu'avec (...), on était en désaccord là-dessus (...). Au final, on n'avait pas trop besoin d'argent cette année, j'ai dit « bon bah ça nous a évité de pousser la controverse pour arbitrer un truc entre nous, où on n'était pas nécessairement d'accord » et on a conclu qu'on filait le plan aux asso[ciations] de notre réseau qui en avaient besoin, en considérant que, pour moi, la ligne rouge n'est pas franchie, mais que dans le continuum de l'éthique, ce n'est pas (...), avec lesquelles on est hyper à l'aise. »* (NAT4).

La réponse du premier participant exprime des propos complémentaires et apporte d'autres nuances, en prenant en compte la communication et l'image publique de sa structure. Sous ces nuances, il exprime qu'il est parfois impossible d'avoir publiquement des liens et des actions avec des structures où l'incompatibilité éthique est trop importante.

« Si tu fais [des erreurs] avec l'argent qu'on te donne, et bien ça te regarde. Mais si tu fais des choses bien, avec de l'argent qui a été un peu mal acquis. C'est toi qui réorientes vers des choses plutôt vertueuses un argent qui ne l'était pas au départ. En termes de com[munication], il faut être hyper vigilant et c'est pour ça que je prends l'exemple (...) du leader des pesticides, avec lequel il n'est juste pas possible de s'afficher. En fait, ce n'est pas possible, il y a des critères éthiques à côté desquels tu ne peux quand même pas composer. » (LOC1)

Si ce participant exprime des incompatibilités, il n'en demeure pas moins qu'il adopte une approche plus souple, comme il en a fait part lors des échanges.

« (...), j'ai souvent une approche plus souple sur ces sujets-là que les historiques de de l'ESS. Je pense que la fin peut justifier les moyens dans des limites éthiques, naturellement. » (LOC1).

La participant LOC2 a également énoncé quelques souplesses, telles que des actions en entreprises autour de thématiques comme « le bien vivre en entreprise ». Tout en mettant l'accent sur le fait que la structure doit rester concentrée sur sa mission principale, et que cela peut avoir des incidences sur son organisation. Des incidences comme une surcharge sur les missions actuelles, la création d'un poste spécifique ou encore un impact nul. C'est d'ailleurs pour ces raisons que la personne énonciatrice de ces propos ne souhaite et n'envisage pas de mettre en place de telles actions.

D'autres pistes seraient de créer des partenariats avec des structures en fonction des priorités, des projets et des attentes à un instant donné de la structure. Comme se rapprocher d'acteurs spécialistes et/ou agissant sur des thématiques entrant dans le cadre du projet de VRAC ou qui y sont proches, telles que la santé (NAT3).

3.3. Se projeter dans le projet et dans l'avenir

Dans le cadre de cette rubrique, l'intérêt est de recueillir les dynamiques de changement vécues ou anticipées par les participants et leurs visions d'avenir du projet. L'intérêt est ensuite d'identifier des éventuelles logiques contradictoires en interne, au sein de leurs structures VRAC en tant que telles et/ou au sein du réseau national VRAC.

3.3.1. Les tensions et les contraintes identifiées

Parmi les tensions observées, l'ensemble des participants exprime ressentir des tensions à l'égard des financements publics. D'une part, sur le contexte socioéconomique actuel, avec des baisses d'enveloppe budgétaire dans certains milieux et sur des projets annuels qui n'ont pas été reconduits (NAT3 ; NAT4). D'autre part, sur des craintes vis-à-vis des financements actuels en place de manière pluriannuelle, du risque de non-reconduction à leur échéance et de leurs impacts sur le projet, comme le fonds « Mieux Manger Pour Tous » (LOC2 ; NAT3 ; NAT4).

Un des répondants met l'accent sur une dynamique de désengagement des pouvoirs publics sur le soutien de l'écosystème de la lutte contre la précarité alimentaire. Par cette dynamique, il exprime que s'il y a une évolution dans ce sens et que VRAC reste sur les mêmes fonctionnements, cela va tendre vers des systèmes de plus en plus tendus. (LOC1).

Lors d'une question portant sur les aspects négatifs et les points faibles du projet, l'interlocuteur LOC2 fait part, entre autres, de deux contraintes qu'il a identifiées.

La première porte sur la stratégie de développement de sa structure, en raison d'une incapacité à répondre aux envies qu'elle a pu créer sur le territoire : « *Le point faible c'est notre stratégie de développement. (...). C'est le fait qu'on crée de l'envie, mais on n'est pas capable d'y répondre* » (LOC2).

La deuxième porte sur une dépendance et une fragilité du projet à l'égard des fonds publics, et complète par des aspects favorables de ces financements pour le projet avec l'étendu du public approché.

« Sur le fonctionnement de VRAC en tant que tel, non je ne vois pas tellement de points faibles. C'est un projet qui nécessite de l'argent public et c'est très bien, ce n'est pas un point faible, c'est un fait. C'est sûr que ça le rend fragile parce qu'il est dépendant en 2 dimensions, mais c'est le cas de toute association. Je ne trouve pas que c'est un point faible, c'est ça aussi qui permet d'aller toucher beaucoup de public » (LOC2).

Deux répondants expriment également des tensions relatives aux prochaines élections présidentielles et de la montée de l'extrême droite en France et sur leurs territoires. (LOC2 ; NAT4).

Ensuite, deux participants ont exprimé des tensions en interne, autant à l'échelle locale, qu'à l'échelle nationale. A l'échelle locale, car les structures ont de fortes inquiétudes par rapport à la stabilité et leur santé financière, et dont certaines ressentent des difficultés dans l'état actuel (LOC1).

A l'échelle nationale, car les structures locales sollicitent de plus en plus la tête de réseau du fait de leurs inquiétudes, et expriment des besoins très importants et des demandes plus fortes. Demandes pour lesquelles la tête de réseau ne peut systématiquement répondre pour tout ou partie (NAT4). Par exemple, le quatrième participant a fait part d'une forte demande de la part des structures locales d'aller chercher de plus en plus de fonds à l'échelle nationale pour pouvoir leur redistribuer ensuite, mais n'envisage pas pour autant d'intensifier ses recherches. Il ajoute que cette position est une source de tensions entre les structures du réseau et la tête de réseau (NAT4).

Ces tensions internes au réseau se diffusent sur les salariés en tant que tels, entre les équipes au sein des structures en elle-même, mais également au sein du réseau.

« Il y a des inquiétudes autour du fonds et nous on sait que l'on n'ira pas là-dessus. Et pourtant c'est une demande qui remonte très fortement. (...). Constituer un (...) fonds privé pour aller plus loin sur le fonds Mieux Manger [Pour Tous], nous on n'ira clairement pas là-dessus. C'est un sujet de tension entre nous et le réseau. On n'ira pas là-dessus, juste parce que ce sont des fonds privés qui sont très volatiles, que ça nous mettrait encore beaucoup plus en danger au moment où ils s'arrêtent et où se sentiraient responsables pour tous les collègues. On a levé beaucoup d'argent pour baisser le coût des denrées et pour financer les asso[ciations] et aujourd'hui, le fait d'avoir levé cet argent, on est redevable vis-à-vis du réseau, de tous les maux de ce fonds, alors que si on ne s'était pas bougé pour lever ces fonds, on serait aujourd'hui à prix courant avec un projet qui vivoterait plus ou moins, mais au moins on n'aurait pas de reproches. » (NAT4).

Toujours sur les points faibles et les aspects négatifs du projet, un des répondants met l'accent sur le risque que les structures perdent leur faculté de gérer et anticiper les incertitudes. Ceci en raison des diverses tensions qui peuvent exister et des impacts qu'elles peuvent avoir sur les salariés. Parmi ces derniers, l'impact pourrait être une tendance, pour les acteurs internes, d'agir sur des sujets qui ne relèveraient pas, normalement, de leurs responsabilités, ni de leurs missions. Par exemple, des salariés avec des actions opérationnelles dans les groupements d'achat, qui se soucieraient des aspects stratégiques et financières de leur structure.

« On est dans un monde d'incertitude. Aujourd'hui, il faut apprendre à gérer cette incertitude. C'est le rôle des conseils d'administration et ça devrait moins être le rôle des salariés. Mais ça l'est quand même parce qu'ils ne peuvent pas s'empêcher d'être soumis à ces tensions. » (LOC1).

Deux personnes expriment également que les tensions relatives à la santé financière des structures génèrent chez elles des changements de comportement, avec le développement de nouvelles actions comme des prestations de services. Mais ces actions ne sont finalement pas rentables, ne permettent pas de dégager des fonds supplémentaires et ne créent pas de valeur et d'impact auprès du public ciblé par le projet. (LOC1 ; NAT3). Enfin, une contrainte a été mise en avant par le premier répondant, par rapport au positionnement de la tête de réseau VRAC France sur la forme juridique d'association et du fait qu'il y voit une sorte d'attachement : *« En toute transparence, (...) a eu le retour de l'appel à projet fonds interne de financement VRAC France que l'on avait demandée (...). Et eux ils aimeraient vraiment qu'on fasse un spin-off de la SCIC [Société Coopérative d'Intérêt Collectif] et que l'on crée une asso[ciation] (...). Ils y tiennent vraiment parce qu'ils sont dans cette posture, et que je comprends, mais à 100%, ils sont dans cette posture que le droit à l'alimentation de qualité, c'est un droit qui doit être financé par la puissance publique et donc dans ces cas-là le meilleur vecteur ça reste une asso[ciation] ».* (LOC1).

3.3.2. Les projections à moyen et long terme

Au niveau des projections sur le projet, sur son fonctionnement et sur leur structure, les répondants exposent des propos différents.

Le premier répondant, faisant partie d'une structure locale, exprime un environnement et un contexte inconfortables et incertains (LOC1). Il précise que les enjeux pour les structures sont de travailler :

1. Sur une considération plus large entre les intérêts de VRAC et ceux de certaines structures pour des partenariats sur des actions ou des projets ;
2. Sur des nouvelles structures de gouvernance ;
3. Sur des modèles économiques plus robustes et plus hybrides, même s'ils sont moins performants, et de trouver des services et de la création de richesse en raison des modèles de l'ESS.

Ces enjeux s'inscriraient dans l'opportunité d'impulser de nouvelles idées et de nouvelles opportunités pour permettre au projet de renforcer ses ressources, de développer l'impact de ses actions et d'être en capacité de répondre à des projets et à des besoins plus conséquents.

Ce même répondant précise qu'il ressent des difficultés et des complications à travailler sur des sujets, tels que de nouvelles formes de gouvernance, avec la vision du réseau VRAC France, ou même sur des éventuelles directions auprès de partenaires non tolérés.

« Pour l'avenir honnêtement, je pense qu'il faut réellement envisager des nouvelles structures de gouvernance sur ces sujets-là, vraiment. Ce qui est compliqué avec la vision parfois de VRAC, VRAC France qui est dans son rôle de militant, de venir bousculer un petit peu, et c'est en ça que je pense que VRAC France a un rôle, mais tellement important de venir faire bouger les lignes au niveau des ministères. Et quand je vois ce que (...) arrive à faire, la façon dont ils sont invités dans (...) des ministères ou dans les agences de l'Etat (...). Ils font leur travail de militant et c'est hyper important, parce que ça veut dire que c'est tout un travail que nous, en région, on n'a pas à faire parce que ça nous donne cette légitimité. Donc ça, il faut impérativement qu'ils continuent à le faire. Mais que, par contre, (...), il faut probablement que l'on ne s'interdise pas d'aller regarder dans d'autres directions où on pense que ce n'est (...) pas moral ou ce n'est pas bien, ou que ce sont des partenaires avec lesquels comme je ne suis pas d'accord avec eux, et bien je ne vais pas discuter avec eux. » (LOC1).

Il apporte des nuances à ses propos, en exprimant que le modèle et le fonctionnement du projet VRAC peut, en l'état actuel et sans modification contextuelle, continuer pendant une longue période. Car même s'il perçoit des complications, il s'agit *« juste de tendances »* (LOC1).

Il donne des précisions par le fait que l'engagement des pouvoirs publics ne peut pas s'arrêter brutalement en raison de l'enjeu sociétal des questions de l'alimentation : *« Parce que le fait alimentaire, c'est tellement important. Si demain les gens ne mangent plus, tu n'as plus la paix sociale »* (LOC1).

L'autre répondant situé au local voit le projet VRAC disparu d'ici une dizaine d'année, car son intervention dans le cadre la lutte contre les inégalités d'accès à une alimentation de qualité ne serait plus nécessaire. Il complète son témoignage en expliquant qu'il espère que cette problématique n'existera plus, ou si elle et le projet VRAC existent encore, que le projet soit intégré dans un dispositif de conventionnement. Cela pourrait se faire avec la création de labels et de conventionnements sur plusieurs années, permettant aux structures d'avoir une vision à long terme. (LOC2).

Pour les deux autres participants, situés à l'échelle nationale, ils estiment que VRAC restera présent sur les dizaines de prochaines d'années et aura une reconnaissance plus forte dans le secteur de la lutte contre les inégalités d'accès à l'alimentation durable. Et que le projet continuera à innover et à inciter de nouveaux porteurs de projets.

Ces deux mêmes personnes estiment que les groupements d'achat, bien qu'ils soient des outils durables, ne représente pas forcément un modèle unique de lutte contre la précarité alimentaire (NAT3, NAT4).

Le participant NAT3 exprime, sur une question relative à ce qu'il pense de la fiabilité du projet pour l'avenir au niveau de son développement, qu'il y a un besoin de soutiens et de fonds publics et privés supplémentaires pour répondre au principe d'action sociale. Et que ce besoin conditionne la possibilité de développer davantage d'actions au sein du projet VRAC et de venir soutenir les personnes les plus fragiles

« Le développement du projet, il ne peut se faire que grâce à un soutien et à des fonds publics et privés. C'est le principe de l'action sociale en France. Il y a forcément besoin de fonds supplémentaires pour pouvoir venir en soutien des personnes les plus fragiles. C'est ce qu'on appelle la protection sociale. Donc c'est à ça que ça sert et donc nous notre projet, il ne pourra continuer à se développer que grâce à ces soutiens là et c'est quelque chose auquel on tient fortement » (NAT3).

Ce même participant met l'accent sur l'objectif de transformer le système alimentaire et que, pour cela, l'important n'est pas de chercher à démultiplier les groupements d'achat et à développer les structures VRAC au local. Mais que l'important est de chercher à démultiplier les approches et les pratiques de VRAC et les actions autour de la démocratie alimentaire.

« Le changement d'échelle ne va pas être par la démultiplication des VRAC. Il va être par la démultiplication de la manière de faire de VRAC, et c'est ça qu'il faut rechercher, cette démultiplication des enjeux de démocratie alimentaire, de participation de personnes et de renforcement du pouvoir d'agir (...). Alors c'est important de développer les VRAC pour donner envie sur les territoires et pour inciter d'autres à faire comme ce que l'on fait, mais l'objectif n'est pas de devenir les Restos du Cœur. L'objectif est de transformer la manière de faire des Restos du Cœur. » (NAT3).

A noter que cet aspect est également évoqué par le quatrième participant, NAT4, et qu'il espère que la vision autour de l'aide alimentaire soit davantage partagé, comme cela commence à se faire :

« (...) a bien compris qu'il faut arrêter avec cette aide alimentaire [de mauvaise qualité], vraiment ils nous l'ont dit. » (NAT4).

PARTIE III.

**Un regard critique sur la capacité
à préserver des actions de
transformation sociale**

1. Un projet au fonctionnement différencié selon les structures

Dans le cadre de l'interprétation et de la discussion des résultats, trois hypothèses ont été émises et s'inscrivent dans une démarche d'analyse progressive. La première porte les liens entre la logique de formulation des actions et les comportements. La deuxième hypothèse porte sur les liens entre les diverses perceptions et logiques présentes et l'existence de tensions. Enfin, la troisième hypothèse porte sur les liens entre la structuration du projet en réseau et les facultés stratégiques et organisationnelles des structures membres.

Les analyses et les interprétations présentes dans cette section doivent être comprises comme un exercice analytique relevant du champ académique, et non comme une appréciation normative. Elles s'inscrivent dans le cadre du présent mémoire de master, et visent à démontrer des compétences en observation, en prise de recul, en analyse et en réflexion critique. Les éléments identifiés et mis en évidence n'ont en aucun cas pour finalité de porter un jugement de valeur sur les comportements ou les décisions des interlocuteurs impliqués, ni de former une prescription sur les bonnes ou mauvaises pratiques entreprises ou à entreprendre. L'objectif est d'explorer et de comprendre des dynamiques, non de formuler des verdicts.

Hypothèse 1 : Le projet repose sur une logique d'action de la co-construction des politiques, impliquant que les comportements des participants sont motivés par des considérations sociales, normatives et relationnelles.

Par action de la co-construction des politiques, il est entendu une organisation qui collabore avec les agents et les pouvoirs publics en vue de participer à l'élaboration, la mise en œuvre ou l'ajustement des politiques publiques.

Cette hypothèse est posée afin d'explorer les différents éléments à partir desquels les participants réalisent leurs actions et l'environnement dans lequel ils les réalisent. Les logiques adoptées au sein d'organisation et de projets participent à la détermination et à l'évolution des pratiques et des prises de décision.

En adoptant une logique de co-construction des politiques, plusieurs dimensions pourraient apparaître au sein des structures, telles qu'une dimension d'engagement ou encore une dimension d'exécutant.

Cette approche permet de mieux comprendre les dynamiques internes au projet, les dynamiques de pouvoir, les négociations et les interactions entre les différents acteurs, et leurs influences sur la réalisation et l'orientation du projet.

Les entretiens permettent d'identifier que le projet VRAC est perçu par les acteurs du projet comme un projet politique, agissant sur des sujets sociétaux, à savoir la justice sociale, la justice environnementale et la démocratie. Cette perception amène une volonté profonde de collaborer avec les acteurs publics et d'inscrire les actions de VRAC dans le cadre de politiques publiques⁴³.

Avec ces positionnements, la majorité des structures adhérentes au réseau VRAC adoptent des comportements qui suivent cette logique de co-construction des politiques.

Les réponses obtenues au travers des entretiens révèlent la construction et le partage, entre les acteurs du réseau, d'une idée selon laquelle l'accès à une alimentation durable et de qualité pour toutes et tous constitue un droit, et que ce droit est sous la responsabilité et sous l'engagement de l'Etat⁴⁴.

Ce faisant, les participants accordent majoritairement une importance particulière à la prise en compte et à la participation de l'Etat dans le projet, au travers d'actions opérationnelles ou encore de financements. Ils estiment que l'engagement de l'Etat n'est pas dissociable de la mission menée par VRAC et du développement de ses actions⁴⁵.

De plus, il apparaît qu'un comportement d'alignement se développe. En effet, les propos du participant LOC2 suggèrent qu'une analyse est réalisée de sa part afin d'identifier et de comprendre les besoins et les attentes de ses partenaires publics. Les propos de ce même participant révèlent également qu'il adopte une posture et une dynamique d'échange sur le projet et la mise en place de ses actions avec ces acteurs⁴⁶. Dans une relation partenariale, cette posture peut ne pas être un aspect négatif ou positif. Cela peut tout simplement correspondre à une intention de rendre cette relation la plus saine possible.

Cela traduit une adaptation et un alignement du projet afin de correspondre aux exigences du partenaire et de permettre la réalisation effective de ce partenariat et de ce qu'il en inclut.

Seulement, vient se compléter un comportement d'opérateur, dans le sens où une structure porteuse du projet VRAC, au-delà de posséder une expertise sur certains sujets, contrairement aux pouvoirs publics, se constitue en tant qu'opérateur des volontés, des orientations et des actions de l'agent public (LOC2)⁴⁷.

Bien que ce comportement soit observé, des vigilances restent toutefois identifiables par rapport à ces aspects.

⁴³ Cf. p. 58.

⁴⁴ Cf. p. 74.

⁴⁵ Cf. p. 76.

⁴⁶ Cf. p. 68.

⁴⁷ Cf. p. 67.

Le participant NAT3, agissant au national, exprime la recherche d'un équilibre afin d'éviter que le projet ne devienne un opérateur des partenaires et qu'il ne vient pas à s'adapter au bon vouloir des financeurs⁴⁸. Au-delà de cette posture prudente, ces témoignages confirment que ce comportement d'alignement et d'opérateur existe parmi plusieurs acteurs au sein du projet VRAC.

Cela reflète ainsi une tendance à travers laquelle des acteurs internes perçoivent le projet et les actions comme des réponses à des besoins et des attentes à des projets politiques et à des acteurs publics, tels que les collectivités territoriales ou encore les communautés d'agglomérations.

A l'inverse, les résultats d'entretien permettent d'identifier qu'un comportement différent apparaît. Le répondant LOC1 n'est pas en accord avec cette idée et cette logique que la puissance publique doit forcément soutenir et financer le projet VRAC, bien que les actions entrent dans le cadre d'un problème sociétal⁴⁹.

Ce participant estime par ailleurs, que les collaborations avec ces acteurs publics ne sont pas forcément favorables. Puisque certaines d'entre elles ne permettent pas d'inscrire les actions de VRAC dans une logique de co-construction et de montée en compétences des habitants sur une échelle de temps à moyen et long-terme. Il parle notamment d'actions ponctuelles ou occupationnelles pour des événements organisés avec et/ou par les acteurs publics⁵⁰.

Bien qu'importantes pour la visibilité du projet et la mise en lien avec les habitants, ces types d'actions ne permettent pas, selon lui, de travailler sur des sujets de fonds relatifs au projet. Elles ne permettent pas non plus de trouver des solutions concrètes, comme trouver des moyens pour que les habitants puissent accéder en plus grand nombre aux produits de qualité⁵¹.

Par ailleurs, il défend ses propos en appuyant sur le fait que sa structure et ses actions s'adressent aux habitants. Et que, dans ses réflexions et ses décisions sur des partenariats et des projets, il se focalise sur l'alignement de ceux-ci selon les intérêts qu'ils apportent pour répondre aux besoins et aux objectifs de co-construction, d'enrichissement et d'émancipation des habitants sur les questions d'alimentation durable⁵².

Ces éléments suggèrent ainsi que les différentes perceptions des personnes internes au projet influencent leurs comportements et que cela peut avoir une incidence sur la nature des partenariats et des actions mises en œuvre, induisant une incidence sur la portée de ces dernières.

⁴⁸ Cf. p. 68.

⁴⁹ Cf. p. 74.

⁵⁰ Cf. p. 69.

⁵¹ Cf. p. 69.

⁵² Cf. p. 66.

Dans une logique d'action de la co-construction de la politique, des comportements d'alignement et d'opérateur à l'égard des acteurs politiques se développent et mène à observer une dynamique à travers laquelle les différentes structures VRAC et leurs équipes tendent à réaliser des actions dont l'impact est questionnable.

En ce sens, ces dites actions ne s'inscrivent pas, ou s'inscrivent dans une moindre mesure, dans les objectifs et les ambitions du projet VRAC.

Ceci corrobore l'hypothèse selon laquelle le projet repose sur une logique d'action de la co-construction des politiques, impliquant que les comportements des participants sont motivés par des considérations sociales, normatives et relationnelles.

Hypothèse 2 : Des perceptions et des logiques divergentes et instables coexistent au sein du projet, générant des tensions.

Par perceptions et logiques divergentes et instables, il est entendu des visions, des opinions, des positionnements ou encore des réflexions pour lesquels il y apparaît des différences. Ces différences peuvent être en contradiction, totalement ou partiellement, avec elles-mêmes, avec les aspects qui ont été retenus pour les formuler, et/ou avec les autres membres du réseau VRAC.

L'hypothèse vise à démontrer que le projet se réalise et se développe en s'appuyant sur des perceptions et des logiques différentes, contraires et/ou variables, générant des situations faisant l'objet d'incohérences et/ou de tensions. Par les différences et les fluctuations de ces logiques et de ces perceptions, peuvent émaner des positionnements multiples et variés, pouvant entrer en conflit avec les prises de décisions, les actions et les finalités du projet et des divers acteurs qui en font partie. Cette démarche permet de mieux saisir la construction des réflexions et des prises de décision en interne du réseau et des différentes structures, en identifiant les éléments que retiennent les membres et leurs caractéristiques, et d'analyser les effets que cela peut avoir sur leurs pratiques.

Au niveau des perceptions et des logiques divergentes, les données issues des entretiens conduisent à identifier une disparité dans les réflexions concernant l'élaboration de partenariats et d'actions collectives.

L'ensemble des répondants (LOC1, LOC2, NAT3, NAT4) exprime une prise en considération du degré d'alignement du potentiel partenaire sur les valeurs et les orientations éthiques de VRAC⁵³.

⁵³ Cf. p. 65.

A titre d'illustration, ne sont pas considérées comme alignées les structures privées ayant des intérêts lucratifs, celles appartenant au secteur de l'agro-industrie ou de la grande distribution, ou celles ayant des liens avec des structures de ces secteurs (LOC2, NAT3, NAT4)⁵⁴. Et également, des structures comme des associations ou des réseaux d'associations (Restos du Cœur, ANDES, Réseau Cocagne), pour lesquelles les approches et les pratiques ne correspondent pas aux missions et aux ambitions de VRAC, qui sont majoritairement critiquées et éloignées (NAT4)⁵⁵.

En mobilisant les apports de Weber sur les types de rationalités guidant les actions des individus (cf. Partie I. ; 1. ; 1.1. La coexistence de logiques institutionnelles multiples), il est ainsi possible d'identifier ici une rationalité dite axiologique, dont l'appréciation suit des valeurs et des croyances éthiques. Seulement, il ressort de l'analyse que cette rationalité axiologique n'est pas la seule présence au sein du projet.

En effet, deux répondants, LOC1 et NAT4, expriment tenir également compte de la cohérence du potentiel partenaire et/ou des potentielles actions avec les intérêts et les objectifs du projet et de la structure VRAC⁵⁶. On constate alors que les choix et les décisions se construisent aussi sous une logique d'efficacité en vue d'atteindre les objectifs. Cet aspect ne permet pas d'identifier, dans le sens de Weber, une rationalité instrumentale, où il est recherché une efficacité des moyens pour atteindre ses objectifs sans considération éthique ou morale. Mais permet d'identifier l'existence d'une rationalité axio-instrumentale, combinant les aspects de la rationalité axiologique et de la rationalité instrumentale qui coexistent, et rejoignent les travaux d'Alford et Friedland (cf. Partie I. ; 1. ; 1.1. La coexistence de logiques institutionnelles multiples).

L'analyse des entretiens fait ressortir que la coexistence de ces deux types de rationalités génère une tension sur ce que plusieurs interrogés appellent la « ligne rouge » (LOC2, NAT3, NAT4)⁵⁷. Cette ligne rouge pose un cadre qu'il faut respecter et qu'il ne faut pas franchir, afin de rester dans les limites de l'éthique et de l'acceptable. Néanmoins, avec les témoignages reçus, il apparaît que le cadre et la définition de cette ligne rouge n'est pas identique pour tous les membres et laisse entendre qu'une appréciation et interprétation personnelle y sont intégrées (NAT3, NAT4)⁵⁸.

⁵⁴ Cf. p. 65 ; p.70.

⁵⁵ Cf. p. 64.

⁵⁶ Cf. p. 65-66 ; p. 70

⁵⁷ Cf. p. 70-71.

⁵⁸ Cf. p. 70.

Ce faisant, des tensions entre les diverses appréciations apparaissent entre les membres. Depuis les témoignages, il est également possible d'identifier un comportement d'évitement, sans prise de position sur le sujet et sur le point de désaccord⁵⁹. Cette tension paraît être intensifiée par des instabilités et des fluctuations sur les perspectives et les logiques en elles-mêmes.

En effet, en prenant le cas de l'individu NAT4, ayant une rationalité définie comme axio-instrumentale, ses propos révèlent que les éléments sur lesquels reposent ses réflexions n'ont pas un niveau constant. Ce répondant exprime tout d'abord une impossibilité de nouer des partenariats avec des structures ne partageant pas les valeurs et les orientations du projet VRAC, et avec des structures agissant dans le secteur de l'agro-industrie. Et ajoute à cela, qu'il pourrait préférer fermer des structures porteuses du projet VRAC et/ou ralentir le développement du réseau, plutôt que d'être contraint de réaliser des partenariats où il est en désaccord⁶⁰.

Néanmoins, sur d'autres propos durant l'entretien, cette même personne apporte que dans le passé, elle a collaboré avec une structure pour laquelle elle n'était pas favorable à la relation partenariale et contractuelle et expose à son égard des propos venant relativiser cette situation : « *en même temps ce n'est pas leur combat premier* »⁶¹. Elle exprime également que sur des sujets communs où une action en collectif aurait plus d'impact, elle réalise ponctuellement des actions stratégiques avec des structures qui sont pourtant critiquées par les membres VRAC, y compris par elle, et éloignés des partenariats habituels⁶². Par ailleurs, le témoignage du répondant LOC1 a permis de comprendre que la Fondation Daniel et Nina Carasso, partenaire important et stratégique de la tête de réseau VRAC France, a des liens avec l'entreprise Danone⁶³, qui appartient pourtant au secteur de l'agro-industrie et y constitue un acteur non-négligeable.

Avec les réponses obtenues dans le cadre des entretiens, une autre logique sur laquelle apparaissent des différences a été identifiée : la logique d'engagement. Comme cela a pu être évoqué dans le cadre de l'hypothèse précédente, les témoignages révèlent que trois participants (LOC2, NAT3, NAT4) sur les quatre ont une préférence pour les collaborations publiques. L'un fait apparaître un comportement d'alignement et d'opérateur vis-à-vis de ces acteurs publics, et que le quatrième participant (LOC1) ne partage pas ce point de vue. En ce sens, il apparaît qu'en majorité, le projet s'articule autour d'une logique d'engagement envers les acteurs publics, avec la recherche de conformité et de réponse aux besoins, aux projets et aux actions qui s'en associent. Là où dans une moindre mesure, une logique d'engagement envers les habitants apparaît.

⁵⁹ Cf. p. 70.

⁶⁰ Cf. p. 70.

⁶¹ Cf. p. 70.

⁶² Cf. p. 64. ; p. 66 ;

⁶³ Cf. p. 65.

Par rapport aux divergences présentes au sein des logiques autour des partenaires, les propos récoltés permettent d'identifier qu'une autre logique vient en tension avec celles-ci : il s'agit de la logique que l'on appellera « logique d'autodétermination ».

La logique d'autodétermination est ici entendue sur la façon dont les membres perçoivent le degré d'autonomie et d'indépendance de leur structure dans leurs actions, leurs orientations, leurs choix et leurs partenariats.

Les résultats obtenus, particulièrement ceux issus d'un entretien en particulier, révèlent que le participant LOC2 considère sa structure comme indépendante et autonome vis-à-vis des acteurs publics de son environnement et estime ne pas être en besoin de certains d'entre eux⁶⁴. Toutefois, l'analyse des résultats vient suggérer que ses logiques autour de l'engagement et de ses partenaires ne vont pas dans le même sens.

Dans sa logique d'engagement, ce participant a un engagement plutôt envers les acteurs publics, avec un comportement d'alignement en cherchant à répondre à leurs besoins et à leurs attentes, et avec un comportement d'opérateur où il estime être « *l'assistant* » (LOC2) de ses partenaires publics⁶⁵.

Dans sa logique autour de l'étude de potentiels partenaires, il porte une attention particulière au soutien des acteurs publics et possède un cadre large les concernant, sans véritable opposition, ni sélection⁶⁶.

Par ailleurs, les données récoltées permettent de constater l'existence d'influences de ces trois logiques sur les perceptions et les réflexions autour de la viabilité financière.

Pour l'ensemble des personnes interrogées, leurs propos suggèrent la perception d'un modèle socio-économique actuel fragile et la perception d'éléments qui lui sont défavorables⁶⁷.

Malgré cette fragilité, le répondant LOC2 exprime que, bien qu'il perçoive les financements publics comme fragilisant le projet et le rendant dépendant, cela ne constitue pas pour autant un point faible, car cela concerne l'ensemble des associations. Mais que cet élément constitue plutôt un point fort, puisque c'est ce qui permet d'approcher un nombre plus important de personnes⁶⁸. A noter que ce même répondant adopte ce qui a été identifié plus tôt comme une logique d'engagement envers les acteurs publics avec un comportement d'alignement et d'opérateur.

⁶⁴ Cf. p. 62.

⁶⁵ Cf. p. 68.

⁶⁶ Cf. p. 67.

⁶⁷ Cf. p. 72.

⁶⁸ Cf. p. 72.

Le déroulé de l'entretien permet également de mettre en avant que ce propos ait été énoncé non pas lors d'une question portant sur les points forts et les aspects positifs du projet, mais lors d'une question sur les points faibles et les aspects négatifs du projet. Même si les propos minimisent la portée négative de cet également, cette mention indique tout de même que le participant LOC2 a pensé à ce sujet à ce moment.

En outre, le répondant NAT3 met en avant des tensions sur la viabilité financière et des financements publics, ainsi que des risques d'adaptation aux besoins et aux exigences des partenaires financiers publics et privés⁶⁹. Il exprime tout de même la perception positive et résiliente du projet vis-à-vis de ces risques, et ne prévoit pas de modifier ce comportement par rapport aux éléments avec lesquels il a pourtant exprimé des liens⁷⁰.

A l'inverse, pour le participant LOC1 où il a été identifié plus haut qu'il adopte une logique d'engagement envers les habitants et une rationalité axio-instrumentale, il exprime le fait que, selon lui, le modèle socio-économique actuel est fragile en raison des financements publics. Que les partenariats publics ne permettent pas forcément de produire des actions entrant dans le cadre des ambitions du projet VRAC⁷¹ et que ce faisant, il faut chercher d'autres modèles qui permettraient au projet d'éviter une disparition de ses structures locales et de réaliser des actions auprès des habitants à la hauteur des ambitions et des missions de VRAC⁷².

Cet élément vient appuyer le fait que les logiques autour de l'engagement et des partenaires viennent influencer la perception du modèle socio-économique et des éléments qui y sont associés. Avec une logique d'engagement envers les acteurs publics et une logique de partenariats axée sur le public, un élément identifié comme étant en lien et/ou étant perçu comme défavorable dans l'aspect viabilité économique est finalement perçu comme favorable ou sans réelle incidence.

Grâce aux entretiens, les témoignages révèlent que des tensions apparaissent sur les modes d'action et de réalisation du projet au sein du réseau, et après l'analyse des multiples données obtenues, il est possible d'énoncer que l'origine de ces tensions provient des divergences et des instabilités présentes dans les perceptions et les logiques retenues.

⁶⁹ Cf. p. 68.

⁷⁰ Cf. p. 76.

⁷¹ Cf. p. 69.

⁷² Cf. p. 75.

En effet, l'étude des entretiens permet d'établir que les personnes ayant une logique d'engagement envers les acteurs publics et accordant une priorité à ces derniers pour les partenariats, ne prévoient pas d'agir de façon différente malgré le fait qu'elles aient conscience que ces partenariats publics fragilisent le projet (LOC2, NAT3, NAT4)⁷³.

Ce faisant, ces mêmes personnes continuent d'agir de la même manière, en suivant les mêmes réflexions, malgré l'intensification des inquiétudes déjà présentes. A titre d'illustration, les inquiétudes sur la fiabilité et la pérennité des financements publics augmentent en raison des événements récents portant sur diverses coupes budgétaires venant du gouvernement (LOC2, NAT3, NAT4)⁷⁴. Viennent s'ajouter des craintes vis-à-vis des prochaines élections municipales et présidentielles et du risque que les partis d'extrême droite soient élus de façon plus importante (LOC2, NAT4)⁷⁵.

Les propos du participant NAT4, agissant au sein de la structure nationale, mettent en évidence le fait que les structures adhérentes aux réseaux réalisent des demandes de plus en plus nombreuses et de plus en plus fortes à la tête de réseau, en raison de leurs inquiétudes grandissantes, notamment sur leur stabilité financière. Seulement, la tête de réseau ayant des missions de plaidoyer et de développement du projet, ne souhaite pas intensifier ses actions de recherches de financements, et ne souhaite pas impacter le déroulement et l'organisation de ses équipes et de leurs missions pour répondre à ces demandes. C'est ainsi que des tensions apparaissent entre les attentes des structures locales et les positionnements de la structure nationale⁷⁶.

Les éléments identifiés corroborent l'hypothèse qu'au sein du projet coexistent des logiques et des perceptions divergentes et instables et que celles-ci sont à l'origine de multiples tensions au sein du projet, des structures et du réseau. Ces divergences et instabilités portent sur des aspects tels que l'engagement, les dynamiques partenariales, l'autonomie et le modèle socio-économique, et participent à la construction et à l'intensification d'incohérences et/ou de désaccords au sein du projet.

⁷³ Cf. p. 72 ; p.76.

⁷⁴ Cf. p. 72.

⁷⁵ Cf. p. 73.

⁷⁶ Cf. p. 73.

Hypothèse 3 : La structuration du projet en réseau améliore les capacités d'action, d'innovation et d'analyse stratégique des organisations membres, face aux problématiques rencontrées et aux risques éventuels.

Par capacité d'action, il est entendu la capacité des structures à mobiliser leurs ressources, à communiquer collectivement, à coordonner les membres et à mettre en œuvre des actions concrètes répondant efficacement et durablement aux problèmes et aux risques. Par capacité d'innovation, il est entendu la faculté des organisations de faire émerger des solutions nouvelles, d'adapter les pratiques, d'expérimenter de nouvelles actions. Par capacité d'analyse stratégique, il est entendu l'aptitude des membres du réseau à prendre du recul sur les situations et les actions développées, à identifier les risques, à anticiper les enjeux et les effets potentiels et à faire preuve de flexibilité à l'égard des différentes options éventuelles.

Cette hypothèse est émise afin d'étudier l'efficacité des mécanismes de collaborations collectives et de co-construction sur la résilience des organisations elles-mêmes, du réseau et du projet. Un réseau regroupe plusieurs organisations qui agissent sur des actions communes en vue d'atteindre des objectifs communs. Une telle structuration permettrait la coopération et le partage de multiples ressources entre les différentes organisations. Elle permettrait également d'offrir un appui à l'ensemble du réseau et une mutualisation des moyens et des besoins en fonction des situations de chacun des membres. L'objectif à travers cette hypothèse est de comprendre dans quelle mesure la structuration d'un réseau contribue à rendre plus résilientes et plus compétentes les organisations y faisant partie, notamment sur leurs capacités d'action, d'innovation et d'analyse stratégique, en analysant les divers comportements.

Comme il a été énoncé lors des hypothèses précédentes, plusieurs logiques et perceptions sont partagées au sein du réseau. Certaines d'entre elles sont différentes, contradictoires et/ou instables et mènent au développement de tensions.

Grâce aux données récoltées, il est possible d'établir que le réseau rencontre des difficultés à prendre des décisions issues d'un consensus.

Tout d'abord, en analysant les résultats sous l'application des travaux de Provan et Kenis (2008) (cf. Partie I. ; 1. ; 1.4. La gouvernance en réseau et ses potentielles tensions), il est possible d'établir, premièrement, que le projet VRAC se structure sous une gouvernance en réseau. Puisque celui-ci s'articule autour de plusieurs organisations et que ces dernières collaborent sur des objectifs communs, organisent des coordinations d'actions et des partages de décision.

Deuxièmement, il est possible d'avancer que la gouvernance du réseau est avec un centre administratif, étant donné que la structure VRAC France assure la coordination, le suivi central et l'accompagnement des structures locales. Et que ces structures fonctionnent de manière autonome avec une adhésion aux valeurs établies dans une charte commune. De plus, il apparaît évident que la coordination est le cœur de métier de VRAC France avec des missions autour de l'essaimage, de la mise en réseau et du plaidoyer⁷⁷.

Cette faiblesse à trouver un accord commun se constate par la prise de décision de VRAC France de ne pas réaliser davantage de levées de fonds pour le réseau. En étant consciente des fragilités et des inquiétudes des structures locales à l'égard de leur santé financière actuelle et future, la structure VRAC France a pris la décision de ne pas répondre favorablement aux demandes multiples des structures locales de rechercher des fonds supplémentaires à celui du programme « Mieux Manger Pour Tous »⁷⁸. Les propos des participants à l'échelle nationale reconnaissent que leur structure nationale est de plus en plus reconnue par ses partenaires, tels que des acteurs institutionnels⁷⁹, et laissent entendre que cette décision permet d'assurer la stabilité de leur structure et de leurs missions, bien qu'il s'agisse d'une décision contraire à ce que souhaitent les structures du réseau (NAT4)⁸⁰.

En rapprochant ces données aux travaux de Provan et Kenis (2008), cette situation laisse apparaître une tension entre la légitimité externe et la légitimité interne.

D'une part, cette décision repose sur une préoccupation de légitimité externe : limiter les prises de risques à l'égard de financements externes, maintenir sa reconnaissance et sa crédibilité auprès des partenaires et des financeurs.

D'autre part, cette décision peut entraîner une fragilité sur la légitimité interne : malgré une préoccupation sur le fait d'être tenu responsable auprès des membres du réseau en cas de problème⁸¹ et que des actions sont réalisées pour maintenir le fonds « Mieux Manger Pour Tous »⁸², la recherche de fonds supplémentaires constitue une demande importante des structures locales. Et le fait de ne pas y répondre expose VRAC France à des critiques et à des impressions de désengagement aux yeux des membres. Ces fragilités peuvent ainsi nuire à la confiance et à la reconnaissance qui lui sont accordées au sein du réseau.

⁷⁷ Cf. p. 60-61.

⁷⁸ Cf. p. 73.

⁷⁹ Cf. p. 63.

⁸⁰ Cf. p. 73.

⁸¹ Cf. p. 73.

⁸² Cf. p. 66.

Comme l'apportent Provan et Kenis, au sein d'une gouvernance avec un centre administratif, la structure coordinatrice et animatrice du réseau tente de répondre simultanément aux attentes et aux exigences des acteurs internes et des acteurs externes. Ce qui peut mener à des crises de légitimité lorsque des situations satisfont plus les exigences d'un type d'acteurs par rapport à un autre, entraînant ainsi des pertes de soutien, de reconnaissance, de confiance ou encore des remises en question du rôle de la structure coordinatrice.

Ces éléments vont dans le sens d'une limite sur la capacité de la structure nationale à trouver un consensus collectif et à défendre les intérêts collectifs durablement, ce qui ne révèle pas un aspect favorable pour la résilience du projet et du réseau.

Toutefois, malgré des décisions ne défendant pas l'ensemble des intérêts des structures du réseau et créant des désaccords, celles-ci, puisqu'elles sont indépendantes et autonomes sur leurs actions et leurs décisions, ont la possibilité d'agir différemment. Elles peuvent donc agir selon leurs spécificités et leurs situations, afin d'assurer la survie de leurs structures et de leur projet à l'échelle locale.

Lors des entretiens, le participant LOC1 exprime sa volonté de développer le projet au moyen d'une structure coopérative, afin d'initier une nouvelle forme de gouvernance et d'expérimenter de nouvelles possibilités en vue de solidifier son modèle socio-économique et d'assurer la suite du projet VRAC sur son territoire⁸³.

Seulement, lorsqu'il a sollicité le fonds de résilience auprès de l'association tête de réseau VRAC France, pour avoir la possibilité d'agrandir son équipe salariale et de développer de nouveaux groupements d'achat, la tête de réseau a exprimé des réticences à l'égard de la forme de sa structure⁸⁴. Ces éléments permettent d'identifier une certaine rigidité et une inflexibilité de la part de la tête de réseau.

A cette rigidité vient s'ajouter un attachement à la forme associative pour la réalisation et le développement du projet. C'est ce qu'a exposé le participant LOC1⁸⁵.

Ces éléments viennent mettre en évidence une certaine désapprobation sur l'évolution et l'innovation des modèles pour porter et développer le projet. Ceci mène à identifier une certaine limite imposée par la structure nationale à l'encontre des structures nationales, quand bien même elles soient autonomes et indépendantes, et qui ne participe donc pas à améliorer la capacité d'innovation de celles-ci.

⁸³ Cf. p. 61-62 ; p. 75.

⁸⁴ Cf. p. 74.

⁸⁵ Cf. p. 74.

En parallèle, il est possible d'identifier que l'attachement à la forme associative relève d'une rationalité traditionnelle dans le sens de Weber, que possède VRAC France et qu'elle impose et véhicule aux membres du réseau. Cet attachement provient d'une habitude partagée et enracinée, qui est celle d'avoir une forme d'association pour agir dans une cause sociétale. Probablement parce que c'est la forme qui paraît la plus évidente et la plus claire pour exprimer un but non-lucratif et parce que c'est celle qui est utilisée habituellement pour agir sur des sujets sociétaux, avec les politiques publiques et pour recevoir des subventions.

Du point de vue des partenaires, des positions supplémentaires, sont véhiculées et partagées au sein du réseau et ont été abordées lors des hypothèses précédentes. Celles-ci prennent la forme de règles au sein d'une charte d'engagement portant sur les valeurs et les pratiques du réseau et du projet VRAC, qui s'applique à l'ensemble des structures locales adhérentes au réseau.

A travers les réponses obtenues, il est possible de constater que les participants ont des appréciations différentes à l'égard de cette charte et des potentiels partenaires, et qui ont été mis en lumière lors de l'hypothèse 1.

En partant de ces résultats, il peut être identifié des comportements générateurs de compromis, dans le sens où certains des participants prennent connaissance de ces règles et les font évoluer avec leurs propres réflexions et leurs propres approches (LOC1, NAT4). Effectivement, là où la charte écarte les organisations qui ne respectent pas les pratiques et orientations du projet VRAC et celles ayant des liens directs ou indirects avec des activités d'agro-industrie ou de grande distribution, le participant LOC1 énonce ne pas exprimer d'opposition à l'encontre des acteurs de ces secteurs d'activité, à l'exception de ceux qui ont des liens avec des activités agro-chimiques⁸⁶. De plus, les propos du participant NAT4 suggèrent l'existence d'une tolérance à l'égard de certaines organisations extérieures au cadre défini, lorsque les actions qu'il réalise avec celles-ci portent sur des thématiques ou des sujets communs, pour lesquels l'action collective va également dans l'intérêt du projet et de sa structure⁸⁷.

Ces éléments révèlent ainsi des comportements dans lesquels les orientations collectives définies par la tête de réseau ne sont pas intégralement partagées et/ou pratiquées par les structures locales, et par certains membres de la structure nationale. En rapprochant ce constat avec les travaux de Meyer et Rowan (1977) et George *et al.* (2006) (cf. Partie I. ; 2. ; 2.1. Le découplage stratégique, une dissonance entre attentes et réalité), ce comportement laisse apercevoir un découplage interne à la gouvernance du réseau.

⁸⁶ Cf. p. 65 ; p. 71.

⁸⁷ Cf. p. 64 ; p. 66 ; p. 70.

Néanmoins, les données récoltées au travers des entretiens suggèrent que la pratique de ce découplage par les structures et les membres restent limitée.

En effet, les propos du répondant LOC2 révèlent que ses réflexions autour de l'appréciation d'un potentiel partenariat reposent sur les éléments inscrits dans la charte nationale d'engagement, sur laquelle il s'est engagé à respecter. Il laisse également comprendre que l'évolution de son appréciation dépend des évolutions de la charte nationale et de ses éléments⁸⁸.

En parallèle, cette même personne exprime rencontrer des tensions sur sa stratégie de développement⁸⁹ et exprime ressentir une fragilité du projet à l'égard des financements publics⁹⁰. Mais n'exprime pas pour autant une intention d'étendre ses actions avec d'autres types de partenaires, autres que ceux définis dans la charte⁹¹.

Cette charte nationale semble alors encadrer les actions des structures du réseau et ne favoriserait donc pas la remise en question et l'évolution de celle-ci par ces derniers. Ces constats mènent à considérer que les capacités d'action et d'analyse stratégique des membres ne permettent pas d'être améliorées par la structuration du projet en réseau.

Malgré des problématiques identifiées, les organisations membres ne parviennent pas à développer des solutions pouvant conduire la résolution de ces problèmes de manière efficace et durable. Elles ne parviennent pas non plus à remettre en question les positionnements actuels, ce qui ne les mène pas à s'ouvrir à des options qui n'ont pas encore été identifiées ou explorées. On peut rapprocher ce comportement d'une logique de statu quo et d'une tendance d'inertie stratégique, comme ce qui a été abordé lors du cadre théorique (cf. Partie I. ; 2. ; 2.5. L'inertie organisationnelle en guise de résistance). En outre, cette charte nationale semble participer à ce que DiMaggio et Powell (1983) (cf. Partie I. ; 1. ; 1.2. Des pressions institutionnelles diverses), appellent l'homogénéisation. Cette notion traduit le fait que les organisations tendent à se ressembler de plus en plus, sur leurs règles et leurs pratiques, alors même qu'elles sont libres et indépendantes les unes des autres.

En rapprochant les données des entretiens avec les apports théoriques de DiMaggio et Powell (cf. Partie I. ; 2. ; 2.2. L'isomorphisme comme condition de légitimité), il est possible d'identifier que de l'isomorphisme normatif se développe au sein du réseau VRAC. L'isomorphisme normatif représente la professionnalisation et la diffusion de normes, de visions et de méthodes identiques entre les individus et dans les environnements dans lesquels ils évoluent.

⁸⁸ Cf. p. 70.

⁸⁹ Cf. p. 72.

⁹⁰ Cf. p. 72.

⁹¹ Cf. p. 70.

L'élaboration et la transmission de la charte nationale d'engagement du projet VRAC vient alimenter un isomorphisme normatif, puisque celle-ci vient établir un ensemble de règles à respecter et qui se transmet aux structures du réseau VRAC. Lesquelles viennent les appliquer, même si elles peuvent être inadaptées à la situation, voire nuisibles pour la pérennité du projet. De plus, lorsque certaines de ces structures viennent à agir différemment et/ou viennent à remettre en question ces règles, elles apparaissent comme étant en contradiction avec la philosophie du projet⁹². Une certaine légitimité et reconnaissance sont donc associées à cette charte nationale, qui incite donc les différentes structures à la respecter pour qu'elles puissent être acceptées au sein du réseau et se sentir légitime d'en faire partie et d'y agir.

L'attachement à la forme associative vient également participer à cet isomorphisme normatif, puisque cette pratique vient inciter les structures VRAC à l'adopter. Le cas contraire, elles pourraient rencontrer des difficultés à accéder à certaines ressources au sein du réseau, telles que le fonds de résilience, et être assimilée comme une structure ne respectant pas les ambitions sociétales du projet⁹³.

Il est également possible d'identifier que, dans un contexte de fragilité économique, ces normes mènent des structures porteuses du projet VRAC localement à développer de nouvelles actions pour améliorer leur santé financière, qui entrent dans le cadre des normes définies comme acceptables par le réseau, mais qui ne sont pour autant pas génératrices de ressources supplémentaires. Cet aspect s'appuie sur des propos venant d'un participant au national et d'un autre au local.

Celui du national, NAT3, exprime que certaines structures ont commencé à mettre en place des prestations afin d'obtenir des revenus supplémentaires, mais que celles-ci ne sont pas véritablement rentables et ne constituent pas des actions s'adressant au public ciblé par le projet VRAC⁹⁴.

Celui du local, LOC1, exprime également que pour diversifier leurs revenus, des structures VRAC développent effectivement des prestations de services qui, selon lui, n'apportent pas de valeurs au public qui est ciblé. Il ajoute penser que celles-ci sont mises en place pour éviter de penser à d'autres options, telles que penser à des partenariats qui sont étiquetés comme mauvais par le réseau, se rapprocher de structures qui sont considérées comme de mauvais acteurs par le réseau ou encore plus largement de réfléchir à de nouveaux modèles socio-économiques plus robustes et de nouvelles formes de gouvernance⁹⁵.

⁹² Cf. p. 74.

⁹³ Cf. p. 74.

⁹⁴ Cf. p. 74.

⁹⁵ Cf. p. 74-75.

Ces éléments vont dans le sens d'une priorité qui est majoritairement axée sur la recherche de légitimité, plutôt que sur une recherche d'efficacité économique, comme DiMaggio et Powell (1983) le définissent dans leurs travaux en tant que comportements relevant de l'isomorphisme.

Les structures membres du réseau VRAC ont donc une tendance à se conformer à la rationalité collective développée à l'échelle du réseau et à converger vers l'adoption de pratiques, de règles et de comportements qui sont définis comme étant acceptables et adaptées à la philosophie du projet et à l'atteinte des objectifs fixés.

Les réflexions, les décisions et les actions se limitent alors au cadre défini et les options qu'elles retiennent comme efficaces pour résoudre un problème ou pour faire face à un risque éventuel, ne vont pas aller sur des aspects considérés comme contraires par le réseau ; quand bien même elles peuvent penser différemment.

C'est pour cette raison que des structures VRAC cherchent à améliorer leur situation financière en diversifiant leurs activités par des prestations de services. Certes payantes, mais qui viennent en complément des actions principales du projet et qui ne viennent donc pas s'associer directement, ni elles, ni les structures à qui elles s'adressent, aux missions, aux orientations et aux actions à l'échelle des groupements d'achat, auprès des habitants.

Les propos du participant LOC1 mettent en évidence une forme de découplage, au sens d'un découplage « moyens-fins » tel que Bromley et Powell (2012) le définissent (cf. Partie I. ; 2. ; 2.1. Le découplage stratégique, une dissonance entre attentes et réalité). Dans ces propos, il est exprimé la mise en œuvre du projet par sa SCIC-SA qui n'était pas initialement prévue pour porter le projet VRAC et où les investissements et les ressources possédés par la société n'avaient pas été réalisés dans ce cadre. Il énonce par ailleurs que la mobilisation de ces moyens pour déployer le projet VRAC au sein de la SCIC-SA représente une mobilisation d'argent public pour financer des actions différentes de ce qui a été convenu pour adopter une direction en « *sens inverse de la flèche* » (LOC1). Ce qui permet ainsi d'assimiler cette situation à un découplage « moyens-fins »⁹⁶. Seulement, en liant ces propos avec ceux précédemment exposés, portant sur les dynamiques partenariales et l'attachement associatif, il est possible de mettre en évidence que cette forme de découplage moyens-fins serait difficilement reproductible au sein du réseau VRAC. Ou que cette reproduction soit difficile si elle est attachée à une volonté de continuer à être accepté par le réseau, étant donné qu'une ouverture à d'autres partenaires apparaît déjà difficile à réaliser et impensables aux yeux d'une majorité des membres du réseau.

⁹⁶ Cf. p. 61-62.

Ces résultats permettent d'établir que la structuration en réseau du projet VRAC ne favorise pas l'amélioration des capacités d'action, d'innovation et d'analyse stratégique des organisations membres. Des tendances s'observent et révèlent que les organisations locales adoptent des comportements similaires, voire identiques, tendant vers l'homogénéisation des pratiques et des réflexions autour du projet VRAC. Ce qui a pour effet de limiter les capacités des structures à agir différemment, à penser autrement ou à expérimenter de nouvelles pratiques, au risque d'être perçues comme en opposition.

En outre, si nous analysons et rapprochons l'ensemble de ces résultats, il apparaît à l'échelle de la gouvernance du réseau une tension entre la flexibilité et la stabilité, comme le définissent Provan et Kenis (2008) dans leurs travaux.

Effectivement, les éléments mis en évidence dans le cadre de cette troisième hypothèse révèlent une priorité et une importance accordée à la stabilité du réseau. Dans cette optique, le réseau perçoit la stabilité comme une nécessité à la cohérence des pratiques, à la durabilité du réseau et à la confiance entre les membres du réseau. Durant les différentes hypothèses, il a été perçu que lorsque des pratiques et des visions différentes étaient présentes, cela avait pour conséquence de générer des tensions entre les structures du réseau. Ces mêmes tensions, si elles perdurent, peuvent participer à la détérioration de la communication et de la confiance au sein du réseau.

Provan et Kenis apportent, au sujet des organisations donnant une priorité à la stabilité, que les membres ont une capacité à innover et à prendre du recul qui est assez faible et que cela pourrait les inciter à s'installer dans une zone de confort. Où, dans cette zone, leurs réflexions et leurs actions ne reposent que sur des expériences déjà réalisées et/ou vécues, dont les résultats sont connus ou observables. En ce sens, ces organisations et ces membres ne s'accorderaient donc pas une flexibilité et une souplesse sur l'analyse des situations et sur les éventuelles options qui pourraient s'y associer.

Cette faible capacité à innover et à prendre du recul a été identifiée dans l'analyse des données récoltées. Ainsi, l'apport de ce dernier élément aux autres identifiés précédemment vient renforcer l'invalidation de l'hypothèse, selon laquelle la structuration du projet en réseau améliore les capacités d'action, d'innovation et d'analyse stratégique des organisations membres face aux problématiques rencontrées et aux risques éventuels.

2. La pluralité de mise en œuvre du projet et ses conséquences

La réalisation de l'étude a permis d'obtenir des données pour lesquelles l'analyse et l'interprétation ont mis en évidence une logique de co-construction des politiques publiques. En ce sens, la majorité des structures et des membres du projet organisent leurs actions dans le but qu'elles s'intègrent dans des dynamiques territoriales et dans des projets et dans des ambitions de politiques publiques.

Cette logique de co-construction des politiques publiques entraîne l'observation majoritaire d'une logique d'engagement envers les acteurs publics, à travers laquelle les membres cherchent à aligner leurs actions avec les besoins et les attentes de leurs partenaires publics et ont une tendance à adopter un comportement d'opérateur et d'exécutant des volontés de ces derniers.

S'ajoute à cette logique, des positionnements et des dynamiques partenariaux qui y sont influencés. A travers ceux-ci, les acteurs impliqués dans le projet VRAC ont une tendance à davantage s'ouvrir aux acteurs du secteur public, plutôt qu'à ceux du secteur privé ; n'entrant pas dans un cadre défini par une rationalité axiologique reposant sur des valeurs et des croyances.

Toutefois, les analyses ont permis de mettre en exergue que les appréciations partenariales reposaient sur une rationalité dite axio-instrumentale pour une partie des membres. Sous cette rationalité, le cadre partenarial comprend des organisations de l'aide alimentaire, critiquées par le réseau pour ses pratiques et l'orientation de celles-ci, mais néanmoins tolérées par un des répondants pour des accords et actions ponctuelles. En outre, ce cadre comporte une vision plus large pour l'un des répondants, qui n'expose pas d'opposition aux structures de l'agro-industrie et de la grande distribution, hormis celles de l'agro-chimie.

Dans la continuité de cette logique, il a été défini que certains participants adoptaient des comportements contradictoires entre leurs perceptions et leurs logiques. Notamment des contradictions entre la perception d'un membre sur l'autonomie et l'indépendance de sa structure vis-à-vis des acteurs publics et de ses logiques d'engagement et partenariales fortement orientées vers ces derniers.

Des influences de ces logiques sur d'autres perceptions ont également été mises en évidence, telles qu'une minimisation, voire une négation, des liens entre certains éléments et leurs impacts sur la pertinence des actions et la fragilité économique.

A ce titre, ont été identifiés des prises de conscience de fragilités économiques et d'impacts en raison des partenaires publics, mais la tenue de propos relativisant ces liens et ces impacts, voire détournant l'importance sur d'autres éléments positifs apportés par ces partenaires.

Le rapprochement des propos obtenus et des interprétations effectuées ont permis d'identifier que ces logiques et ces perceptions sont parfois divergentes et instables, et qu'elles participent à l'existence de tensions au sein du projet et du réseau VRAC.

Parmi celles-ci, des divergences de perceptions et de logiques sur l'efficacité économique et opérationnelle de certains partenariats et de certaines actions participent au développement de tensions, autour de la viabilité économique du projet et des positionnements de VRAC France contraires aux demandes des structures du réseau.

En outre, il a été démontré que la structure du projet sous la forme d'un réseau ne favorise pas l'amélioration des facultés d'action, d'innovation et d'analyse stratégiques des organisations membres.

A ce titre, les tensions autour des positionnements de VRAC France contraires aux demandes des structures du réseau viennent démontrer une capacité à trouver des consensus qui est amoindrie. Un attachement du réseau à la forme associative pour porter et réaliser le projet au local démontre une capacité d'innovation assez faible sur de nouvelles formes juridiques.

Le rapprochement des propos et des analyses a permis d'établir que l'existence d'une charte nationale d'engagement et l'attachement à la forme associative viennent créer une forme d'homogénéisation au sein du projet et mener à l'isomorphisme.

Les membres et structures du projet VRAC développent une tendance à respecter les normes et les pratiques développées et/ou reconnues comme vraies et adaptées. En ce sens, il y apparaît une forme de duplication des pratiques et de déresponsabilisation dans certaines réflexions et dans certaines décisions d'acteurs locaux vers les acteurs nationaux. Il y apparaît également une forme d'inertie organisationnelle et stratégique.

En parallèle, se développent par d'autres acteurs porteurs du projet des comportements orientés vers des compromis, à travers lesquelles des actions vont être mises en œuvre, alors même qu'elles ne génèrent aucun bénéfice d'un point de vue financier ou d'un point de vue impact social. Et que, de plus, elles s'inscrivent dans une intention, consciente ou inconsciente, d'agir dans une limite de ce qui est socialement perçu comme acceptable par le réseau.

3. Travailler sur et pour VRAC : une nécessaire réflexivité

Bien que des tendances de comportements et de pratiques ont pu être identifiées, cette étude, comme tout travail de recherche, présente certaines limites.

Tout d'abord, la première limite qu'il est possible de relever concerne l'échantillon restreint. Les analyses reposent sur un nombre limité d'entretiens et d'observations, ce qui ne peut permettre une généralisation des résultats conclus.

S'agissant de l'analyse des données en elle-même, un biais de subjectivité peut être présent. Mon implication et ma position interne au sein du projet VRAC, étant donné que j'y suis apprenti-salarié, peuvent avoir influencé la formulation de mes questions lors des entretiens, ainsi que la manière de récolter et d'interpréter les propos.

La non-exhaustivité et la temporalité sont également des limites identifiées à l'égard de ces travaux.

Pour la première, cela concerne le fait que lors des entretiens, toutes les questions n'ont pas pu être posées à l'ensemble des participants, en raison d'un manque de temps et/ou d'une posture vigilante de ma part, ayant provoqué une forme d'auto-censure.

Pour la deuxième, elle s'explique par le fait que l'analyse empirique s'est inscrite dans une période donnée et que les tensions et les réactions observées peuvent être ponctuelles, non durables ou évoluer rapidement.

Des limites relatives au cadre théorique et conceptuel sont également présentes. Les notions et les concepts mobilisés ne peuvent couvrir l'intégralité des approches possibles sur ce sujet. En outre, des dimensions telles qu'économique, culturelle ou politique n'ont pas été étudiées et incluses dans le cadre d'analyse, et participent sans nul doute à influencer la réalité analysée.

Conclusion

Dans le cadre de ce mémoire a été réalisée une exploration de la littérature qui a permis la construction du cadre théorique et conceptuel de la recherche. Ce cadre aborde de multiples théories portant sur les facteurs et les sources de tensions dans les logiques des organisations et a permis également de présenter des concepts portant sur les phénomènes et les dynamiques de réponse, ou de non-réponse, de ces organisations face aux tensions rencontrées.

Ensuite, une étude a été menée sur le projet et le réseau VRAC, à travers des observations sur le terrain et des entretiens auprès de divers membres de structures adhérentes au réseau VRAC. Cette étude a mobilisé quatre personnes pour obtenir leurs témoignages sur de multiples aspects intégrés dans le guide d'entretien. Parmi ces quatre participants, deux agissent au sein de la structure nationale et tête de réseau VRAC France et deux agissent au sein de structures locales différentes.

Dans l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, j'ai découvert qu'il existait au sein du réseau de multiples enjeux, qui devaient faire l'objet d'arbitrages, de prises de décisions et pour lesquels des tensions sont apparues. De plus, j'ai découvert qu'entre plusieurs membres du réseau, les perceptions et les logiques sont variées et différentes, que celles-ci participent au développement de modes de réflexion et d'action différents, qui génèrent aussi des tensions.

De ces analyses et ces interprétations, j'en déduis qu'une rationalité axiologique participe à la formation d'une homogénéisation au sein du projet VRAC. En raison d'une appréciation créée sur des valeurs et des croyances et d'une transmission au sein du réseau, de manière écrite ou non écrite, de normes et de pratiques revêtant un caractère prescriptif et légitime. Ce cadre se déploie et s'installe dans les réflexions et dans les comportements des membres et structures portant le projet VRAC.

Les pressions et tensions externes et internes que vivent les membres de structures les mènent à réaliser des perceptions et à adopter des logiques parfois divergentes et contradictoires. S'en découlent des pensées et des pratiques diverses et variées.

Parmi ceux-ci, ont été identifiés des réflexions différentes sur l'orientation des actions, les dynamiques partenariales, le niveau d'indépendance des acteurs, la viabilité socio-économique du projet ou encore sur les perspectives.

Ont été identifiés également des comportements d'évitement interne et d'alignement interne et externe, qui participent au développement de tensions à l'échelle de la gouvernance en réseau, entre les membres de structures ayant le même niveau d'intervention, mais également entre les structures locales et la structure nationale.

L'analyse des témoignages d'autres interlocuteurs révèle qu'ils adoptent des comportements pouvant être considérés comme inverses à ceux exposés précédemment, puisqu'ils présentent des compromis et des formes de découplage interne sur les pratiques et les règles présentes. Ces comportements impliquent alors une évolution du cadre initial et le développement de pratiques différentes, voire nouvelles.

Ces divergences et ces instabilités au sein des perceptions et des logiques existantes à travers les différents membres du réseau, viennent intensifier les tensions. Les influences qu'elles génèrent font émerger des phénomènes d'isomorphisme institutionnel et d'inertie.

Ces phénomènes s'observent par une priorité donnée à la recherche de légitimité plutôt qu'à une recherche d'efficacité économique, où les acteurs ne remettent pas en cause le cadre existant et viennent à ne pas agir ou à réagir de façon inefficace dans les limites du cadre existant.

A contrario, les témoignages reçus m'ont permis de déduire que des formes de réflexions et d'actions en dehors du cadre existant sont envisagés. Néanmoins, les résultats démontrent que ces initiatives et ces postures d'innovation sont difficilement réalisables et difficilement acceptables et envisageables au sein du réseau, ce qui favorise d'autres tensions.

Ces résultats et mes analyses me conduisent à considérer la structuration du projet sous la forme d'un réseau national ne permet pas de favoriser la résilience et l'amélioration de la capacité d'adaptation du projet. Les règles et les pratiques profondément ancrées dans le fonctionnement du projet limitent les capacités d'action, d'innovation et d'analyse stratégique des diverses structures du réseau et de leurs membres.

Par conséquent, lorsque de tels projets viennent à évoluer dans un environnement et un contexte fluctuant et en mutation, générateurs de contraintes, leurs marges de manœuvre se trouvent assez restreintes.

Quand bien même ils s'agissent de projets d'innovation sociale avec une dynamique de transformation sociale, je peux effectivement constater qu'entreprendre en interne une démarche de transformation sur le fonctionnement du projet ne paraît ni trivial, ni évident. Et ce, malgré une ambition portée par le projet d'impulser de nouvelles pratiques en vue de résoudre les problèmes par le fond et de mener à une transformation systémique.

A la lumière de ces éléments, il est possible de considérer que dans un contexte complexe et en tension, les projets d'innovation sociale, tels que VRAC, agissent pour le maintien de leurs actions de démonstration de la transformation sociale de manière principalement réactive et ponctuelle, sans véritablement confronter les problèmes ou les risques identifiés.

Les arbitrages et les ajustements sont réalisés ponctuellement, sur la base d'éléments généralement évalués sur des critères subjectifs. De plus, ces derniers ne s'inscrivent pas dans une dynamique durable avec la mise en place d'une stratégie globale claire et partagée au sein du réseau.

Par ailleurs, lorsqu'émergent des idées ou des initiatives de changements plus novatrices, plus ambitieuses et n'entrant pas dans le cadre habituel et partagé, celles-ci font l'objet de réticences, de résistances et de blocages par la tête de réseau et par le réseau en lui-même. Et ce, bien qu'elles s'associent à une volonté de répondre aux contraintes, aux pressions et à un objectif de préserver l'existence du projet.

Cela illustre que le projet maintient, dans une large mesure, sa mission de transformation systémique de manière limitée, en répondant ponctuellement aux problèmes sans remettre fondamentalement en question ses modes de fonctionnement, d'action et ses pratiques, et sans affronter en profondeur les situations afin d'y développer des réponses efficaces et durables.

La réalisation de ce mémoire, ainsi que l'analyse et l'interprétation des données recueillies, m'ont permis de faire évoluer mon cadre de pensée et de temporiser mes positionnements, avec l'adoption d'un regard plus réflexif et nuancé sur les situations étudiées.

En effet, lors des différents échanges avec le corps enseignant durant mon année universitaire, je ressentais et pouvais exprimer un profond désaccord lorsque leurs opinions et leurs propos se révélaient opposés ou défavorables à certaines positions ou orientations.

Parmi celles-ci, s'y trouvaient notamment des regards critiques sur l'importance donnée aux financements publics par les structures de l'ESS et sur les effets de dépendance pouvant sur développer. S'y trouvaient également des regards critiques sur le rejet de financements privés et la croyance que l'acceptation plus importante de fonds privés viendrait nuire à la philosophie et à la mission sociale d'un projet.

Avec les enseignements retirés de ce mémoire, j'adopte une posture plus ouverte à l'égard de ces propos et viens à penser qu'un équilibre peut être trouvé pour se doter d'une certaine agilité et flexibilité face aux événements périlleux. Et que cet équilibre peut être trouvé sans qu'il ne nuise au projet et aux structures porteuses de celui-ci, à condition qu'il soit construit dans une posture et dans un cadre constructif, réceptif, ouvert et malléable.

Parmi ces initiatives et idées de changement, la structuration sous une forme de coopérative, comme l'a témoigné l'un des enquêtés, me semble être une piste intéressante.

Bien qu'il s'agisse d'une forme moins développée et moins populaire que l'association pour agir sur des actions et des causes sociétales et sociales, elle en partage tout de même un bon nombre de points communs. La lucrativité y est certes limitée et non pas nulle comme en association, la coopérative permet néanmoins de développer des formes de gouvernance originale. La gouvernance de celle-ci s'organise sous la forme de collège, comme peut l'être également celle de l'association. Mais certaines formes de coopérative ont l'obligation d'en posséder un nombre minimum, comme une SCIC-SA où il doit y avoir au moins 3 catégories de sociétaires.

Cette structuration apporterait, entre autres, la possibilité d'y intégrer de manière durable des acteurs spécifiques avec lesquels la structure souhaite collaborer, tels que des acteurs publics. Ces derniers pourraient ainsi participer, plus ou moins, aux réflexions et aux décisions de la coopérative, et ainsi renforcer la confiance, les relations et l'implication territoriales.

Cette forme juridique de société coopérative permettrait ainsi à une structure porteuse du projet VRAC de s'insérer dans un secteur marchand et un secteur concurrentiel et devenir un outil d'intérêt collectif en faveur d'un projet à impact social. Avec, par exemple, l'intégration d'acteurs ayant des intérêts communs, tels que les collectivités publiques, dans les financements et les orientations de la structure. Sur l'exemple des collectivités publiques, celles-ci pourraient intégrer des initiatives où normalement elles ne peuvent intervenir directement, avec l'application des principes de la liberté du commerce, de l'industrie et de la concurrence⁹⁷.

⁹⁷ Direction des relations avec les collectivités Bureau du conseil et du contrôle de légalité. (2020). Les interventions économiques des collectivités: Le guide du conseil aux collectivités. In *Iserre.gouv.fr*. <https://www.isere.gouv.fr/contenu/telechargement/49677/341955/file/Guide+interventions+%C3%A9conomiques+des+collectivit%C3%A9s+complet.pdf>

Bibliographie

- Assemblée nationale. (n.d.). *Question écrite n° 8981*. https://questions.assemblee-nationale.fr/q17/17-8981QE.htm?utm_source
- Assens, C., & Lemeur, A. C. (2014). De la gouvernance d'un réseau à la gouvernance d'un réseau de réseaux. *Question(S) De Management*, n° 8(4), 27–36. <https://doi.org/10.3917/qdm.144.0027>
- Avisé. (n.d.). *Innovation sociale : définition*. <https://www.avise.org/comprendre-ess/innovation-sociale-definition>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A., & Model, J. (2014). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: the case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Besson, P., & Rowe, F. (2011). Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle. *Systèmes D Information & Management, Volume 16*(1), 3–34. <https://doi.org/10.3917/sim.111.0003>
- Bouchard, M. J., Evers, A., & Fraisse, L. (2015). Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation. *Sociologies Pratiques*, n° 31(2), 9–14. <https://doi.org/10.3917/sopr.031.0009>
- Boucher, L. (2025). *Bilan d'une année passée chez VRAC*. Mémoire d'alternance. Master 2 « Boire Manger Vivre » Science Po Lille.
- Catouillard, A. (2025). *Rendu intermédiaire*. Mémoire. Master 2 « Management des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire » (ManOESS), IAE Lille.
- Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), & Tassadit, Z. (2016). *Gouvernance de réseaux interorganisationnels : cas d'un réseau d'organisations sociales et collectives*. <https://depot.erudit.org/id/004057dd>, https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/CRISES_TM1501.pdf
- Charue-Duboc, F., & Raulet-Croset, N. (2014). Confrontation de logiques institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles. *Revue Française De Gestion*, 40(240), 29–44. <https://doi.org/10.3166/rfg.240.29-44>
- Cités Territoires Gouvernance (CITEGO). (n.d.). *L'aide alimentaire : un système actuellement incontournable, mais pas inéluctable*. https://www.citego.org/bdf_fiche-document-2216_fr.html

Coeur, P. L. (2024, September 23). Les crédits sport, jeunesse et vie associative devraient baisser en 2025. *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/sport/article/2024/09/21/le-gouvernement-demissionnaire-prevoyait-une-baisse-de-plus-de-16-des-credits-sport-jeunesse-et-vie-associative_6326806_3242.html?utm_source

Conseil National de l'Alimentation (CNA). (s. d.). *Avis n°91 : Prévenir et lutter contre la précarité alimentaire*. https://cna-alimentation.fr/wp-content/uploads/2022/10/CNA_Avis91_precarite_alimentaire.pdf

Cuillerier, M., Lawarée, J., & Boudreau, C. (2023). L'inertie organisationnelle et l'adoption de l'intelligence artificielle dans les organisations publiques : une analyse thématique de la littérature. *Télescope*, 20(3). https://telescope.enap.ca/Telescope/22/Index_des_numeros.enap#, https://espace.enap.ca/id/eprint/481/1/Telescope_Cuillerier_Lawaree_Boudreau_20240209.pdf

Dambrin, C., Lambert, C., & Sponem, S. (2005, May 11). *Contrôle et changement, une perspective néo-institutionnelle*. <https://shs.hal.science/halshs-00170342v1>, <https://shs.hal.science/halshs-00170342/document>

Delpuech, C., & Klarsfeld, A. (n.d.). L'apport de la théorie de la régulation sociale et de l'approche néo-institutionnelle à l'étude de la responsabilité sociale de l'entreprise. *AGRH*. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2007delpuech-klarsfeld046.pdf>

Denos, G., Maurel, C., & Pantin, F. (2021). Tensions et opportunités : le cas d'un dispositif participatif dédié à l'émergence d'organisations hybrides. *Innovations*, N° 65(2), 189–218. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0108>

Direction des relations avec les collectivités Bureau du conseil et du contrôle de légalité. (2020). Les interventions économiques des collectivités: Le guide du conseil aux collectivités. In *Isere.gouv.fr*. <https://www.isere.gouv.fr/contenu/telechargement/49677/341955/file/Guide+interventions+%C3%A9conomiques+des+collectivit%C3%A9s+complet.pdf>

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A review and Research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>

DREETS. (n.d.). *Habilitation au titre de l'aide alimentaire dans les Hauts-de-France - Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS)*. <https://hauts-de-france.dreets.gouv.fr/Habilitation-au-titre-de-l-aide-alimentaire-dans-les-Hauts-de-France>

Foulot, M. (2025, May 5). *Avis du CESE : Faire de l'accès à une alimentation de qualité une grande cause nationale - France PAT*. France PAT. <https://france-pat.fr/2025/05/05/avis-du-cese-faire-de-lacces-a-une-alimentation-de-qualite-une-grande-cause-nationale/>

Gouvernement. (s. d.). *Le cadre juridique de l'habilitation pour l'aide alimentaire*. Consulté le 7 décembre 2024, à l'adresse <https://solidarites.gouv.fr/sites/solidarite/files/2023-12/Cadre-juridique-pour-habilitation-pour-aide-alimentaire.pdf>

Haveman, H. A., Joseph-Goteiner, D., & Li, D. (2023). Institutional logics: motivating action and overcoming resistance to change. *Management and Organization Review*, 19(6), 1152–1177. <https://doi.org/10.1017/mor.2023.22>

Hernes, T. (2005). Quatre réactions organisationnelles idéal-typiques aux réformes du nouveau management public et quelques conséquences. *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, Vol. 71(1), 5–18. <https://doi.org/10.3917/risa.711.0005>

Hirczak, M., Maisonnasse, J., Richez-Battesti, N., & Boissin, O. (2019, December 12). *Coopératives et territoires : entre ancrage et découplage Problématique et cadre théorique*. <https://shs.hal.science/halshs-02399144/>

Huault, I. (2009). Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/254418869_Paul_DiMaggio_et_Walter_Powell_Des_organisations_en_quete_de_legitimite

INRAE. (n.d.). *Aide alimentaire : réinventer le système* | INRAE. <https://www.inrae.fr/dossiers/alimentation-sortir-inegalites/aide-alimentaire-reinventer-systeme>

Insee. (n.d.-a). *La crise sanitaire a accentué la précarité des bénéficiaires de l'aide alimentaire - Insee Première - 1907*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6466177#encadre1>

Insee. (n.d.-b). *Les bénéficiaires de l'aide alimentaire, pour beaucoup parmi les plus pauvres des pauvres – France, portrait social* | Insee. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6535297?sommaire=6535307>

Lalonde, P. (2022). La gestion de l'équilibre entre la génération de revenus et la mission sociale/environnementale des organisations hybrides. In *HEC Montréal*. https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/lalonde_patricia_m2022.pdf

Légifrance. (n.d.-a). *Article L266-1 - Code de l'action sociale et des familles - Légifrance*. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037550332

Légifrance. (n.d.-b). *Article L266-2 - Code de l'action sociale et des familles - Légifrance*. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000043978755

Mainhagu, S. (2015). Quand des professionnels contraignent leurs dirigeants à adopter une stratégie de découplage. *Annales Des Mines - Gérer Et Comprendre*, N° 121(3), 12–20. <https://doi.org/10.3917/geco1.121.0012>

Mainhagu, S. (2023). L'apport de la Théorie de la Régulation Sociale à l'analyse des découplages. *ideas.repec.org*. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-04153343.html> , <https://www.strategie-aims.com/conferences/35-xxxieme-conference-annuelle-de-laims/communications/6099-lapport-de-la-theorie-de-la-regulation-sociale-a-lanalyse-des-decouplages/download>

Mainhagu, S. (2024a). Les découplages comme des régulations disjointes. *Relations Industrielles*, 79(2). <https://doi.org/10.7202/1115808ar>

Maire, S. (2018, October 4). *Cohabitation de logiques institutionnelles au sein d'une organisation hybride*. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-02069037v1>

Nutarelli, M. (2025, July 21). Les associations seront-elles sacrifiées par le serrage de vis budgétaire ? *Public Sénat*. https://www.publicsenat.fr/actualites/politique/les-associations-seront-elles-sacrifiees-par-le-serrage-de-vis-budgetaire?utm_source

Petit, S. C. (2017). Les Grands Auteurs en Management. In *EMS Editions eBooks* (pp. 151–165). <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0151>

Petit, S. C., & Huault, I. (2017a). *Les Grands auteurs en management - 3ème édition*. Éditions EMS. <https://shs.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management--9782376870432?lang=fr>

Petit, S. C., & Huault, I. (2017b). *Les Grands auteurs en management - 3ème édition*. Éditions EMS. <https://www.scholarvox.com/catalog/book/88848357>

Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of network Governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

Rapport d'activité 2024. (n.d.). In *VRAC France*. <https://vrac-asso.org/wp-content/uploads/2025/06/Rapport-activite-2024-VRAC-France.pdf>

Sambugaro, S (2025), *Diagnostic stratégique et territoriale*, La complexité stratégique, La planification stratégique dans les ESS (p. 79-124). Master 2 Management des Organisation de l'Economie Sociale et Solidaire (ManOESS).

Terra Nova. (2021). *Synthèse. Vers une sécurité alimentaire durable : enjeux, initiatives et principes directeurs*. [https://tnova.fr/site/assets/files/18511/synthese -
_vers_une_securite_alimentaire_durable.pdf](https://tnova.fr/site/assets/files/18511/synthese_-_vers_une_securite_alimentaire_durable.pdf)

Terrisse, P. C. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management & Avenir*, n° 54(4), 145–167. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0145>

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. OUP Oxford.

Turc, E. (2022). Encyclopédie du management public. In *Institut de la gestion publique et du développement économique eBooks*. <https://doi.org/10.4000/books.igpde.15291>

vie-publique.fr. (2022, November 4). *Lutte contre la précarité alimentaire : faut-il reconnaître un droit à l'alimentation ?* Retrieved November 30, 2024, from <https://www.vie-publique.fr/en-bref/286977-lutte-contre-linsecurite-alimentaire-laide-alimentaire-ne-suffit-pas>

VRAC. (2022). *Charte nationale - VRAC*. Sources internes.

VRAC. (2024, September 2). *Historique - VRAC NATIONAL*. VRAC NATIONAL. <https://vrac-asso.org/historique/>

VRAC. (2025, June 23). *Notre réseau - VRAC NATIONAL*. VRAC NATIONAL. <https://vrac-asso.org/notre-reseau/>

Zelinschi, D., Levant, Y., & Berland, N. (2013a). Les motivations au découplage : l'exemple de l'introduction de L'IFRS 8. *Finance Contrôle Stratégie*, 16–1. <https://doi.org/10.4000/fcs.1274>

Zerdani, T., Crises., Du Québec À Montréal Chaire De Recherche Du Canada En Économie Sociale, U., & Inc, G. L. C. (2010). *Gouvernance de Réseaux Interorganisationnels: Revue de Littérature et Proposition D'un Cadre D'analyse*. <https://depot.erudit.org/bitstream/004178dd/1/R-2010-03.pdf>

Annexes

Annexe 1 – Charte nationale du réseau VRAC (1/2)⁹⁸



Charte nationale - VRAC

Préambule

Le Réseau des VRAC est constitué des associations VRAC locales qui mettent en œuvre des actions pour l'accès du plus grand nombre à une alimentation, des produits et services de qualité. Signataires de cette charte, elles s'engagent à :

1) Promouvoir un accès digne à une alimentation durable pour toutes et tous

- a. Défendre une conception de l'alimentation comme bien commun : promouvoir les questions d'alimentation durable et de bien-être, par l'accès à la connaissance, en respectant le choix, le goût et en valorisant le plaisir et les cultures alimentaires de chacun.e
- b. Proposer des produits de qualité, issus de l'agriculture biologique ou paysanne, écologiques, issus du commerce équitable, ou des circuits courts respectueux de la terre et des humains
- c. Coordonner le développement de groupements d'achat dans les quartiers populaires, notamment ceux de la Politique de la Ville en coopérant avec les habitant.es et les structures locales du territoire concerné dans une démarche participative pour permettre à chacun.e d'être acteur de sa consommation
- d. Participer à la promotion de la santé à travers la sensibilisation au bien-manger et au manger plaisir

2) S'inscrire dans une démarche de développement social local

- a. Développer ses actions principalement dans les quartiers populaires et cibler en priorité les publics en précarité du parc social et à bas revenu
- b. Construire un projet ouvert à tous et toutes, sans considération politique, religieuse et ethnique, en ciblant prioritairement les habitant.es des quartiers de la politique de la ville et / ou populaires sans stigmatisation dans une visée de mixité sociale
- c. Répondre aux besoins économiques des habitant.es, des quartiers concernés et de ses autres bénéficiaires et renforcer leur pouvoir d'achat
- d. Favoriser les circuits courts par la mise en relation et la mobilisation de producteurs locaux, développer les liens ville-campagne et contribuer aux transitions
- e. Contribuer à une dynamique de développement local et à améliorer l'image des quartiers populaires

3) Favoriser le pouvoir d'agir des habitant.es

- a. Faire avec les habitant.es : co-construire la vie des groupements avec elles et eux, recueillir et prendre en compte leurs remarques, envies et besoins, développer le lien social, l'échange et l'entraide

⁹⁸ VRAC. (2022). *Charte nationale - VRAC*. Sources internes.

Annexe 1 (suite) – Charte nationale du réseau VRAC (2/2)⁹⁹



- b. Favoriser la participation volontaire des habitant.es et encourager les groupements auto-gérés
- c. Impliquer des structures sociales de proximité comme point d’ancrage de la participation habitante
- d. Favoriser le lien entre les producteurs et les habitant.es
- e. Créer les conditions favorables pour une gouvernance partagée dans toutes les dimensions du projet

4) Respecter les principes clés de fonctionnement du réseau des associations VRAC en matière de communication et de recherche de financement

- a. Ne communiquer que sur la mise en œuvre de son projet local, la communication, la représentation publique et le plaidoyer au niveau national étant pilotées et coordonnées par VRAC National en consultation avec le réseau
- b. S’appuyer sur le soutien financier et l’engagement historique des bailleurs sociaux dans le fonctionnement
- c. Mener les réponses aux appels à projets nationaux en concertation avec VRAC France et l’ensemble du réseau
- d. Ne pas mobiliser de financement ni de partenariat avec des structures dont les actions ne sont pas en phase (ou sont contraires) avec les valeurs défendues par le projet associatif de VRAC
- e. Appliquer une marge nulle ou extrêmement faible sur les produits et services pour les rendre accessibles au plus grand nombre
- f. Créer des activités génératrices de revenu dans le but de générer de l’auto-financement uniquement si ces activités restent minoritaires dans le financement de l’association

5) Mutualiser les bonnes pratiques dans un esprit d’enrichissement mutuel entre associations VRAC

Chacune des associations locales s’engage à faire remonter les initiatives conduites et à favoriser le transfert de savoir-faire (partage d’information, capitalisation, bilan...).

Tous les deux ans, les signataires de cette charte pourront réaffirmer ses valeurs et ou les faire évoluer collégialement.

Signature des représentant.es

De VRAC France :

De l’association VRAC locale :

⁹⁹ VRAC. (2022). *Charte nationale* - VRAC. Sources internes.

GUIDE D'ENTRETIEN

1/ Introduction

Je suis étudiant en Master 2 Management des Organisations de l'ESS à l'IAE de Lille et dans le cadre de mon mémoire, je souhaite étudier les différentes logiques et les différents positionnements sur la réalisation et l'évolution du projet VRAC.

L'entretien durera entre 45 minutes, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, le but est de recueillir ton témoignage et d'avoir des éléments concrets sur différents sujets.

Dans un premier temps, je vais te poser des questions assez général sur le projet VRAC puis ensuite plus précisément sur l'organisation et le déroulé du projet sur ton territoire.

Comme on va se dire beaucoup de choses et que je ne vais pas pouvoir me souvenir de tout, je te propose, si tu le veux bien, d'enregistrer nos échanges, mais il ne seront pas diffusés.

N'hésite pas à me faire répéter si besoin, si quelque chose n'est pas clair.

Je vais te laisser la parole, et je te propose pour commencer...

2/ Présentation de la structure et du répondant

Présentation de la structure	Peux-tu me présenter brièvement ta structure ? Son origine, ses missions principales ?
------------------------------	--

Rôle du répondant	Quel est ton rôle au sein de cette organisation ? Depuis combien de temps y travailles-tu ?
-------------------	---

3/ Questions

Projet

Pour toi VRAC c'est quoi ?

Quelles actions VRAC met en place pour favoriser une transformation du système ?

Pourquoi as-tu choisi de travailler pour VRAC ?

Qu'est-ce que ce projet représente et implique pour toi ? (comment tu t'investis, ...)

Peux-tu me parler de VRAC *[Nom local]* ?

Organisation

Comment mettez-vous en place le projet sur ton territoire ? (Nombre de groupements d'achats, actions opérationnelles, actions stratégiques...)

A l'avenir, selon toi les groupements d'achats seront-ils des outils durables dans le cadre de la lutte contre les inégalités d'accès à l'alimentation durable et pour la démocratie alimentaire ?

Moyens

Quels sont vos moyens ? (salariés, répartitions des missions, organigramme, financements, partenariats, ...)

De quelle manière nouez-vous des partenariats ? Et de quel type / quelle nature ?

Sur quels critères sont-ils basés ?

T'autorises-tu une flexibilité dans les critères ? Si oui, lesquels et comment ?

Est-ce que tous les partenariats se valent pour toi ?

Selon toi, les partenariats publics sont-ils plus intéressants pour le développement du projet que les partenariats privés ?

Comparativement, qu'est-ce que ça impliquerait d'avoir davantage de partenariats privés / publics ?

Quelles tensions ressens-tu au sein du projet VRAC ?

Projections

As-tu vécu / senti une évolution du projet VRAC et des actions depuis que tu en fais partie ?

Que penses-tu de la viabilité du projet pour l'avenir ?

Selon toi, quels sont les aspects positifs / points forts sur lesquels il ne faudrait pas faire de modification ?

Selon toi, quels sont les aspects négatifs / points faibles sur lesquels il faudrait / pourrait y avoir des modifications, des adaptations ?

Où vois-tu VRAC à moyen-long terme (dizaines d'années) ? Est-ce que ce serait avec le fonctionnement actuel ?

Table des matières

Résumé	5
Abstract	6
Sommaire	7
Table des abréviations	8
Remerciements	9
Introduction	10
PARTIE I. Une revue de la littérature comme base de compréhension des enjeux pour les organisations	13
1. Comprendre les logiques stratégiques : sources et tensions	14
1.1. La coexistence de logiques institutionnelles multiples	14
1.2. Des pressions institutionnelles diverses	17
1.2.1. Les trois types de pression	18
1.2.2. Les trois niveaux de pression	19
1.3. Les enjeux de pouvoir posés aux organisations	21
1.4. La gouvernance en réseau et ses potentielles tensions	24
1.4.1. L'efficacité VS l'inclusion	27
1.4.2. La légitimité interne VS la légitimité externe	28
1.4.3. La flexibilité VS la stabilité	28
2. Faire face aux tensions : réponses et arbitrages	30
2.1. Le découplage stratégique, une dissonance entre attentes et réalité	30
2.1.1. Le découplage « politique-pratique »	32
2.1.2. Le découplage « moyens-fins »	32
2.1.3. Le re-couplage	33
2.2. L'isomorphisme comme condition de légitimité	36
2.2.1. Le processus coercitif	37
2.2.2. Le processus normatif	37
2.2.3. Le processus mimétique	38
2.3. L'hybridation et le bricolage institutionnel pour composer avec les pressions multiples	38
2.3.1. Les organisations dites « hybrides conformes » ou « hybrides intégrées »	39
2.3.2. Les organisations dites « hybrides divergentes » ou « hybrides différenciées »	40
2.4. L'embedded agency : transformer malgré les contraintes	41
2.4.1. Les logiques sont relativement compatibles	41
2.4.2. Les logiques sont incompatibles	42
2.5. L'inertie organisationnelle en guise de résistance	42
2.5.1. L'inertie de vision (insight inertia)	43
2.5.2. L'inertie d'action (action inertia)	43

2.5.3. L'inertie psychologique (psychological inertia)	44
PARTIE II. Une enquête pour appréhender le fonctionnement d'un réseau d'aide alimentaire	45
1. Le terrain de recherche	46
1.1. L'aide alimentaire, une nécessité pourtant délaissée	46
1.2. VRAC, un acteur de l'aide alimentaire et du mieux manger	50
1.2.1. Le projet « Vers un Réseau d'Achat en Commun » (VRAC)	50
1.2.2. La tête de réseau VRAC France	51
1.2.3. Les structures locales de VRAC	52
1.2.4. L'organisation et le fonctionnement en réseau	54
2. La méthodologie de la recherche	56
2.1. L'approche méthodologique	56
2.2. La collecte et le traitement des données	56
2.3. L'éthique de recherche et les limites méthodologiques	58
3. Les résultats de l'enquête	59
3.1. Définir le projet et sa finalité : le discours des enquêtés	59
3.2. Mettre en œuvre le projet : les pratiques, les ressources et les partenaires	60
3.2.1. Les mises en œuvre locales du projet	60
3.2.2. Les ressources humaines, financières et organisationnelles	63
3.2.3. Les dynamiques partenariales	64
3.3. Se projeter dans le projet et dans l'avenir	72
3.3.1. Les tensions et les contraintes identifiées	72
3.3.2. Les projections à moyen et long terme	74
PARTIE III. Un regard critique sur la capacité à préserver des actions de transformation sociale	77
1. Un projet au fonctionnement différencié selon les structures	78
2. La pluralité de mise en œuvre du projet et ses conséquences	95
3. Travailler sur et pour VRAC : une nécessaire réflexivité	97
Conclusion	98
Bibliographie	102
Annexes	107
Annexe 1 – Charte nationale du réseau VRAC (1/2)	107
Annexe 2 – Guide d'entretien	109
Table des matières	110