

Transition vers l'alimentation durable : risques et leviers pour la grande distribution

Charlie Brocard (Iddri)

La transition vers des systèmes alimentaires durables nécessite une approche coordonnée « de la fourche à la fourchette ». Or les politiques publiques ont tendance à se focaliser uniquement sur les deux bouts de la chaîne : la production et la consommation. Promouvoir une évolution des régimes alimentaires en se concentrant sur la seule figure du consommateur moyen est cependant très insuffisant, voire contreproductif, comme en témoigne le manque de progrès sur des indicateurs clés comme la consommation de viande, de fruits et légumes, les ventes de produits bio, ou les inégalités alimentaires¹. De même, l'amont agricole semble particulièrement difficile à engager dans la transition agroécologique dans un contexte de compétition à l'échelle internationale. Enfin, selon certains scientifiques, ce sont les acteurs privés (supermarchés, industriels, institutions financières) qui dominent l'économie politique du système alimentaire².

Ce constat invite la puissance publique à investir les maillons intermédiaires de la chaîne alimentaire, pour réussir sa transformation. L'échelon distribution est ainsi central par sa position à l'interface entre production et consommation, comme par le niveau de concentration du secteur. Son pouvoir d'influence sur les pratiques alimentaires en aval et les pratiques agricoles et industrielles en amont est important, ce qui fait de la distribution la force d'entraînement principale du système alimentaire³, mais aussi des dynamiques sociales⁴.

Alors que l'État doit prochainement proposer sa Stratégie nationale pour l'alimentation, la nutrition et le climat (SNANC), cette *Étude* analyse le rôle que pourra jouer la grande distribution en faveur d'une alimentation saine et durable, et propose, sur la base d'un examen de ses contraintes, stratégies et marges de manœuvre, des modalités d'accompagnement du secteur.

¹ Voir Brocard et al. (2023) ; Rogissart (2023) ; Agence Bio (2023) ; Santé Publique France (2018).

² Burch & Lawrence (2009).

³ Burch & Lawrence (2005).

⁴ Fourquet & Llorca (2022) parlent par exemple de « société de supermarché ».

MESSAGES CLÉS

Qu'il s'agisse du rééquilibrage entre produits animaux et végétaux ou de la hausse des produits issus de modes de production durable, la grande distribution n'est aujourd'hui pas à la hauteur de l'ambition de transition environnementale et alimentaire de l'Europe. Or son influence est déterminante sur les pratiques alimentaires des ménages. Il est donc indispensable de mobiliser ce secteur.

En outre, la grande distribution repose sur un modèle d'affaires qui a ses fragilités, fondé sur des circuits longs à une échelle internationale ainsi que de faibles marges opérationnelles qui exigent en retour d'importants volumes de vente. Et ces vulnérabilités sont exacerbées par la multiplication des crises écologiques, économiques, sanitaires et géopolitiques.

La puissance publique est légitime pour encadrer davantage le secteur de la distribution alimentaire par des objectifs de durabilité, dans la poursuite des politiques existantes (relations commerciales, déchets alimentaires, information et protection du consommateur) et en s'appuyant sur les initiatives privées en cours.

Le contexte est propice car l'impératif environnemental rejoint d'autres mutations en cours qui poussent déjà la grande distribution à se réinventer. La Stratégie nationale alimentation, nutrition, climat (SNANC) est une excellente opportunité pour commencer à planifier, d'ici à 2030, sa contribution aux objectifs environnement et santé tout en accompagnant le secteur face aux défis posés par la transition.

Transition vers l'alimentation durable : risques et leviers pour la grande distribution

Charlie Brocard (Iddri)

1. AGIR SUR LE MAILLON DISTRIBUTION EST NECESSAIRE ET PERTINENT	5
1.1. Un maillon économique central, concentré et puissant	5
1.2. Une influence normative majeure en amont comme en aval	6
1.3. Une influence sur les imaginaires collectifs	7
1.4. Des ressources mobilisées sur le plan politique	8
2. GRANDE DISTRIBUTION ET DURABILITÉ : IMPACTS ET STRATÉGIES D'ACTEURS	9
2.1. Impacts environnementaux	9
2.2. Stratégies des distributeurs en matière de durabilité : apports scientifiques	10
3. LA GRANDE DISTRIBUTION FACE A LA DURABILITÉ : LES DANGERS DU STATU QUO	11
3.1. Un géant aux pieds d'argile ?	11
3.2. Magasins : réintroduire des formes de proximité ?	13
3.3. Clientèle : de rapides évolutions dans les préférences, des pratiques durables empêchées	13
3.4. Produits : des produits animaux omniprésents mais risqués	14
3.5. Conclusion intermédiaire	16
4. UN CONTEXTE DE PRESSIONS CROISSANTES OPPORTUN POUR PASSER À L'ACTION	16
5. LEVIERS ET POLITIQUES PUBLIQUES POUR PROMOUVOIR LA TRANSITION DU SECTEUR	18
6. RECOMMANDATIONS ET PRIORITÉS POUR LA SNANC	20
RÉFÉRENCES	23

1. AGIR SUR LE MAILLON DISTRIBUTION EST NECESSAIRE ET PERTINENT

La grande distribution est centrale dans les évolutions contemporaines de l'alimentation. Par la place qu'elle occupe dans l'espace, les achats alimentaires, les budgets publicitaires ou la chaîne alimentaire, elle possède un pouvoir d'influence sans pareil. Ce constat, étayé dans cette *Étude*, est partagé par le chercheur John Grin (2011) qui, dans une étude sur les évolutions du système alimentaire depuis 1945, indique le rôle central joué par la distribution dans la modernisation de la consommation et de la production. La matérialité des supermarchés comme les stratégies des distributeurs ont ainsi été décisives pour la diffusion de nouvelles normes et pratiques alimentaires (eg. adoption du frigidaire, rythme des repas, diffusion de la conserve, etc.). Si en matière de transition alimentaire, la grande distribution ne joue aujourd'hui pas le rôle qu'elle devrait (comme nous le verrons en section 2), elle pourrait devenir une alliée de poids à l'avenir. En effet, son pouvoir d'influence dans la chaîne alimentaire n'a cessé de s'accroître depuis son apparition après la Seconde Guerre mondiale. Il s'est affirmé y compris au détriment de celui d'un autre acteur de poids, l'industrie agroalimentaire. Cette dernière est aussi un maillon central de la chaîne alimentaire. 331 grandes entreprises représentent 80 % de la valeur ajoutée du secteur, et captent 70 % du chiffre d'affaires (OFPM, 2023). Cette publication se concentre toutefois sur le maillon distribution. Selon Doris Fuchs et ses collègues (2009), on peut identifier trois tendances favorables à l'accroissement du pouvoir des distributeurs : la concentration capitaliste, l'élargissement de leur contrôle en amont de la chaîne alimentaire, et l'extension des domaines de compétition entre distributeurs. Ces trois tendances, poursuivies et affermies depuis 2009, ont pour effet de rendre encore plus prépondérante la place des supermarchés dans le système alimentaire. Cela se traduit par une augmentation de leur capacité d'influence sur quatre champs : économique, normatif, discursif, et politique.

1.1. Un maillon économique central, concentré et puissant

La grande distribution a acquis un poids *économique* prééminent : à l'échelle mondiale, les dix plus gros groupes de distribution (dont deux groupes allemands) représentent 1 923 Mds de dollars de chiffre d'affaires annuel (Deloitte, 2023). La croissance du secteur, que ce soit au sens de la marge bénéficiaire nette ou du chiffre d'affaires, est continue depuis 2018. En France, le marché des grandes surfaces alimentaires (alimentaire et hors alimentaire) pesait 176 Mds d'euros en 2022, en hausse de 8,9 % par rapport à 2019 sous l'effet de l'inflation. Les activités de distribution de E. Leclerc représentent 55 Mds€ de chiffre d'affaires, 42 Mds pour Carrefour et 39 Mds pour Les Mousquetaires (essence comprise)¹. Les grandes surfaces comptent pour 78 % des ventes de produits alimentaires consommés à domicile en 2015 selon les informations de l'Insee (tous circuits confondus). Les 22 % restants sont répartis entre les commerces indépendants (eg. boulangeries), les marchés et la vente à la ferme (Le Basic *et al.*, 2017). En outre, le maillon distribution fait office de goulot d'étranglement dans la chaîne alimentaire du fait d'un niveau de concentration extrêmement élevé : les cinq premiers groupes (E. Leclerc, Carrefour, Les Mousquetaires, Système U, Auchan) représentent 80 % du marché en 2023².

Mais la concentration du secteur est encore plus importante lorsque l'on considère non pas les enseignes de distribution isolément, mais les centrales d'achat au sein desquelles elles s'allient pour conjuguer leur force de frappe. Ces alliances ont ainsi pour rôle principal de mener les négociations avec les fournisseurs en regroupant les commandes pour un distributeur sur plusieurs marchés, ou de plusieurs distributeurs sur un seul ou plusieurs

¹ <https://www.republik-retail.fr/strategie-retail/enseignes/pratiques/bilan-des-enseignes-alimentaires-2022-qui-s-en-sort-le-mieux.html>

² https://www.lsa-conso.fr/e-leclerc-etc-parts-de-marche-p9,446586?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=lsa-quotidienne&email=2058930470&idbdd=56449

marché(s). Un même groupe de distribution peut avoir recours à de multiples centrales d'achat, dont les niveaux géographiques (local, national, européen), les fonctions (négociations, stockage, gestion des approvisionnements, aide juridique ou marketing) et les périmètres (tous fournisseurs, marques de distributeurs, marques nationales, produits spécifiques) varient³. Ainsi, en France en 2023, les cinq premières centrales d'achat (Mousquetaires-Groupe Casino-Cora ; E. Leclerc, Carrefour ; Système U ; Auchan Retail) couvrent près de 90 % du marché⁴, contre 56 % en 1999 (Dobson *et al.*, 2003). En économie, le terme d'oligopsonie, voire de monopsonie, est utilisé pour décrire cette situation, qui donne aux distributeurs un pouvoir de marché sans pareil. La conséquence directe de cette situation est le renchérissement de la position de force des distributeurs dans les négociations avec l'amont agricole et industriel. Ainsi, la relation avec les fournisseurs est de plus en plus asymétrique à mesure que le pouvoir de marché des enseignes augmente. Selon les chiffres collectés par Sebastian Billows (2017), si les 10 premiers fournisseurs peuvent peser jusqu'à 20 % du chiffre d'affaires d'un distributeur, un seul distributeur comme E. Leclerc ou Carrefour peut lui représenter près du tiers des ventes d'un fournisseur. Pendant la négociation, les enseignes, qui peuvent avoir recours à la menace de déréférencement, ont ainsi l'avantage puisque très peu de marques peuvent se permettre d'être absentes des rayons pendant quelques semaines.

Ce processus de concentration n'est pas propre à la France : le même phénomène est observé dans les autres pays européens avec parfois encore plus de force. De plus, se développe en parallèle une européanisation croissante des groupements d'achat par la création d'alliances transnationales ou l'installation de bureaux multi-pays, qui donnent encore plus de poids aux distributeurs dans leurs négociations avec les fournisseurs. Citons par exemple la centrale d'achat commune à E. Leclerc et au groupe allemand Rewe pour les achats de marques de distributeurs (MDD), produits bio et énergie, Eurolec, sise en Belgique ; ou la centrale d'achat du groupe Carrefour ouverte à Madrid en 2023 pour gérer les achats avec les grandes marques pour six pays européens⁵. Mais les plus grandes centrales d'achat européennes (EMD, Alidis, AMS, Coopernic) comptent parfois jusqu'à une quinzaine de membres sur plusieurs pays et possèdent chacune une force de frappe supérieure à 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel⁶.

Des vagues de consolidation du secteur en 2014, 2018 et à nouveau en 2023 ont déjà mené l'Autorité de la concurrence en

France⁷ à imposer aux distributeurs de réduire le périmètre d'action de leurs accords afin d'éviter une « fragilisation des fournisseurs », particulièrement les TPE/PME. Cette concentration du secteur est aussi dans les radars de la Commission européenne, qui identifie un risque accru de « pratiques anti-concurrentielles », alors que les bénéfices éventuels que ces accords apportent aux consommateurs (des prix plus bas⁸) « peuvent être compensés par les dommages infligés aux acteurs de l'amont » (Colen *et al.*, 2020). Enfin, le danger que fait peser une telle situation pour la durabilité des systèmes alimentaires est identifié par la Commission européenne, qui le range parmi les moteurs clés des pratiques qui compromettent la durabilité (Bock *et al.*, 2022).

1.2. Une influence normative majeure en amont comme en aval

Ce pouvoir économique et l'extension du périmètre d'action des distributeurs ont provoqué le renforcement de leur influence *normative*. Celle-ci se traduit tout d'abord par un pouvoir de coordination sur la production industrielle et agricole. En témoignent le développement exponentiel des MDD, la définition par les distributeurs de leurs propres standards (de qualité, de durabilité, de transparence, etc.), de cahiers des charges et même le recours à la contractualisation directe avec les agriculteurs qui peut viser plusieurs objectifs comme la stabilisation des ventes pour le producteur (Amirault, 2020 ; Bouamra-Mechemache *et al.*, 2015 ; Burch & Lawrence, 2005). En conséquence, les distributeurs contrôlent une part de plus en plus importante de la chaîne alimentaire (production, transformation) qui ne se limite plus à la distribution. À titre d'exemple, les MDD représentent aujourd'hui 38 % du marché français en valeur, mais plus de 43 % aux Pays-Bas et jusqu'à 50 % au Royaume-Uni (McKinsey, 2023) ou en Suisse⁹. Cette stratégie a plusieurs avantages pour les distributeurs : les MDD offrent plus de marge de manœuvre sur les prix et les cahiers des charges, un niveau de marge brute de 20 à 40 % supérieur à celui des grandes marques, et permettent de se différencier vis-à-vis des autres supermarchés et enfin fidélisent la clientèle (Moati, 2010). Elle est au cœur du fonctionnement de discounters comme LIDL, dont l'offre en est composée à plus de 90 %¹⁰. Les autres enseignes cherchent à développer leur offre de MDD : Carrefour prévoit par exemple

³ <https://gresea.be/Distribution-Concentration-dans-les-centrales-d-achats-europeennes>

⁴ Cela fait suite à la séparation de Carrefour et Système U pendant les négociations de 2023 dont la centrale d'achat commune 'Envergure' représentait 33,9 % du marché à elle seule. <https://www.lsa-conso.fr/les-raisons-de-la-valse-des-alliances-a-l-achat-dans-la-distribution-alimentaire,416056>

⁵ <https://www.lsa-conso.fr/eureka-le-futur-bureau-d-achats-europeen-de-carrefour,419046>

⁶ <https://www.lsa-conso.fr/centrales-d-achat-quelles-sont-les-alliances-a-date,245130>

⁷ <https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/communiqués-de-presse/lautorite-rend-une-nouvelle-decision-concernant-les-centrales-dachat-et-rend>

⁸ Une étude récente pointe par ailleurs que les distributeurs du Top 6 en France bénéficient, du fait de leur pouvoir de marché, d'une plus forte rentabilité et de « taux de marque » (marges) significativement supérieurs aux autres enseignes, ce qui fait conclure les auteurs à une « réduction du bien-être des consommateurs ». (Hirsch & Koppenberg, 2020).

⁹ <https://www.mind.eu.com/retail/en/analysis-private-label-what-are-the-best-practices-of-european-retailers-in-2023/>

¹⁰ <https://start.lesechos.fr/societe/culture-tendances/5-chiffres-pour-comprendre-la-hype-lidl-1784683> Dans le jargon de la Fédération du commerce et de la distribution ou des panels distributeurs, les discounters sont devenus « enseignes à dominante marque-propre » (EDMP).

d'atteindre 40 % des ventes en MDD d'ici à 2026 contre 25 % en 2018¹¹. Enfin, la « guerre des prix », qui se trouve au fondement du système de la grande distribution, entretient une compétition féroce entre ses acteurs. Or cette concurrence semble désormais s'étendre à la qualité (le « sans », les produits bio, locaux, etc.), comprise comme un moyen de gagner des parts de marché. Cette dynamique renforce en retour le contrôle des distributeurs sur leurs approvisionnements, *via* notamment le lancement de MDD « premium » ou « bio ». Pour ce faire, les supermarchés développent leurs propres standards de qualité en matière sanitaire, gustative, et de manière croissante, environnementale (eg. Filières Qualité Carrefour).

Cette influence normative s'exerce également en aval de la distribution, c'est-à-dire sur les consommateurs. Par son maillage territorial serré, son omniprésence publicitaire, l'efficacité de ses techniques de marketing, et l'accroissement de sa capacité à déterminer elle-même le cahier des charges des produits qu'elle vend, la grande distribution façonne de plus en plus explicitement les achats alimentaires des consommateurs. De fait, sa situation dominante dans les ventes de produits alimentaires la rend quasi incontournable pour les consommateurs. Si le poids des grandes surfaces (hypermarchés et supermarchés) dans les ventes alimentaires est en légère baisse (à 62 % du marché en 2022 contre 68 % en 2010¹²), il faut noter que la grande distribution investit dans les segments en croissance, soit le e-commerce et l'alimentation spécialisée. Chaque enseigne possède désormais son *drive*, et se lance dans le marché du bio. Cela se fait d'une part par le contrôle d'enseignes bio (eg. Bio c'Bon et So.bio rachetés par Carrefour en 2018 et 2021 ; Naturalia, la troisième enseigne bio en termes de chiffre d'affaires, est détenue par Casino)¹³, et d'autre part par la vente de produits bio dans les grandes surfaces généralistes. Ces dernières contribuent à hauteur de la moitié des ventes de produits bio, avec une part croissante des enseignes de hard discount (Agence Bio, 2023). Enfin, les recherches sur l'environnement alimentaire commercial démontrent la manière dont ces acteurs influencent non seulement les *achats* alimentaires, mais aussi les *significations* associées à l'alimentation (eg. les supermarchés incarnent et diffusent une certaine idée de la « culture populaire », l'idée selon laquelle l'alimentation doit être bon marché) et les *compétences* des consommateurs (eg. lire les étiquettes, arbitrer entre deux formats, repérer les bonnes affaires, etc.) (Herbert *et al.*, 2014 ; Mattioni *et al.*, 2020 ; Winkler *et al.*, 2020).

1.3. Une influence sur les imaginaires collectifs

Troisième élément : la grande distribution a acquis un pouvoir certain sur le plan *discursif*, en se présentant comme la garante des intérêts des consommateurs. Cette stratégie prend place dans une réalité où la grande distribution est à la fois très attentive aux « tendances de consommation » et aux résultats des panels de consommateurs, sans toutefois les suivre aveuglement, et où simultanément elle s'efforce à définir elle-même cet « intérêt du consommateur ». Cette stratégie discursive offre alors deux avantages : les supermarchés apparaissent comme des acteurs incontournables pour les acteurs politiques, puisqu'ils sont en capacité de traduire les supposées « volontés » du consommateur ; tout en étant en position de répondre aux besoins qu'ils ont contribué à construire. En France, le discours de « la course aux prix bas » est structurant dans l'émergence de la grande distribution. L'objectif d'Edouard Leclerc dans les années 1950 lorsqu'il crée son premier supermarché est alors de remplacer les petits commerçants, jugés responsables de la spoliation d'une partie du travail des consommateurs. Un modèle « médiéval » en somme, qu'il s'agit de rationaliser pour pouvoir écraser les marges et efficacement lutter contre la « vie chère » (Fourquet & Llorca, 2022). Ce discours est encore prégnant aujourd'hui, et constitue toujours le cœur du positionnement de E. Leclerc, devenu depuis lors leader du secteur. Son slogan « Chez Leclerc, vous savez que vous achetez moins cher », sa politique de prix (agressive) et de marge (réduites), la multiplication des promotions ou encore le lancement du comparateur en ligne « qu'est-ce-que-leclerc.com » viennent en appui d'une telle stratégie discursive. Fourquet & Llorca (2022) soulignent par ailleurs l'omniprésence des distributeurs dans le traitement médiatique de la question de l'inflation à l'automne 2021 : plus que les acteurs politiques, les enseignes sont apparues comme les porte-voix des « angoisses » des consommateurs, tout en y répondant en parallèle par une série d'actions promotionnelles (la baguette à 0,29 centimes, prix bloqués) et de communication.

Désormais, c'est aussi sur le plan de la durabilité que se joue la compétition interne au secteur. Les distributeurs mettent ainsi en place des récits qui visent le développement de leur clientèle ou le renforcement de leur réputation. À travers l'étude d'un journal de la profession, Ulrike Ehgartner (2018) montre comment les distributeurs construisent la figure rhétorique du consommateur, de manière à façonner en retour comportements d'achats et politiques publiques. Elle montre ainsi l'évolution des discours qui créent cette figure du consommateur depuis 2005. À cette époque, le secteur dépeint un consommateur déboussolé à qui elle se doit d'apporter des informations pour faciliter les choix durables ou sains, *via* le développement de labels ou de certifications. Plus récemment, les supermarchés ont fait de la durabilité un enjeu de valeur, de crédibilité et d'authenticité qui appelle à des engagements symboliques forts pour orienter l'offre en magasin à la faveur des préoccupations sociétales. Dans sa réponse, elle s'efforce ainsi de s'adapter à cette construction des « préoccupations des consommateurs » par la fin des œufs de poule en cage, la mise en rayon de produits

¹¹ https://www.challenges.fr/entreprise/grande-conso/inflation-comment-carrefour-veut-partir-a-loffensive-sur-le-discount_834576

¹² <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4473482#titre-bloc-8> et <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6467885>

¹³ <https://monde-epicerie-fine.fr/la-strategie-de-carrefour-pour-so-bio-et-bio-cbon/>

bio à prix coûtant, la création d'une offre locale, ou encore la communication autour d'une nouvelle raison d'être pour l'entreprise qui intègre ces dimensions environnementales. Un autre exemple est la contribution majeure du secteur à la construction de la « sécurité sanitaire » comme un sujet phare. En retour, ce narratif faisait des supermarchés des acteurs essentiels pour garantir suivi et contrôle qualité, à l'inverse des circuits de distribution concurrents (Oosterveer, 2011). On observe ici à quel point les stratégies discursives de la grande distribution guident la manière qu'elle a de traiter les enjeux environnementaux, ou de se comporter à l'égard des acteurs publics.

En définitive, les distributeurs ont su se présenter comme une autorité alimentaire de premier plan, seule légitime pour parler « au nom » des consommateurs (Dixon, 2003). Ce faisant, elle se confronte aux industriels, au gouvernement, voire à l'autorité familiale lorsqu'elle promeut l'adoption de nouvelles pratiques alimentaires. C'est par exemple le cas des plats préparés, qui, s'ils sont devenus une forme de repas acceptable, remettaient en cause à leurs débuts les normes du « bien manger ». Les outils de ces stratégies discursives sont nombreux : stratégies marketing des enseignes, prises de parole médiatiques, activités de lobbying, ou encore budgets publicité. Il est à souligner ici que le secteur de la distribution alimentaire est le plus dépensier en matière de publicité, tous secteurs confondus, pour 2,69 Mds€ de dépenses en France en 2022, LIDL et E. Leclerc en tête (Delvallée, 2023). En matière de « part de voix médiatique », on retrouve aussi quatre distributeurs (E. Leclerc, Intermarché, Lidl, Carrefour) parmi les six premiers annonceurs tous secteurs confondus (Fourquet & Llorca, 2022). Cette capacité à construire des discours et à répondre aux besoins qu'ils supposent confère donc aux distributeurs une influence majeure sur les attitudes alimentaires des ménages. Une question apparaît comme centrale à l'aune de ces éléments : ce discours qui associe la vertu à « l'alimentation bon marché », ancré dans les imaginaires par la grande distribution, n'est-il pas un frein à la transition alimentaire¹⁴ ? S'il correspond bien à une certaine forme d'émancipation sociale par la consommation pour une partie des ménages pauvres et modestes non pauvres qui souhaitent accéder à d'autres formes de consommation¹⁵, cela n'est pas le cas pour les 60 % restants de la population. Or, le discours sur l'alimentation « peu chère » est tellement prégnant que même les classes aisées, qui pourraient dépenser plus pour des produits de qualité par exemple, ne le font pas à la hauteur

¹⁴ D'après les scénarii de référence, la transition vers une alimentation durable est caractérisée par une baisse de consommation de produits animaux, une hausse de la consommation de fruits, légumes et légumineuses, et une hausse de la consommation de produits issus de modes de production durable (agroécologie, agriculture biologique, etc.). Voir Willet et al. (2019), Couturier et al. (2016), Poux & Aubert (2018).

¹⁵ En cas d'un surcroît de ressources, les « modestes non pauvres » et les « pauvres » dépenseraient cette somme en priorité pour épargner. L'alimentation est seconde pour les ménages pauvres, à 18 %, et troisième pour les « modestes non pauvres », à 11 %, derrière les loisirs et les vacances. Ce souhait de dépenser plus pour l'alimentation est de 7 % en moyenne, et décroît avec le revenu, signe que les classes plus aisées ne se privent pas dans leurs achats alimentaires. (Lelièvre & Remila, 2018)

de leurs capacités (Brocard *et al.*, 2022). La force de ce narratif est donc telle qu'elle domine même les capacités économiques réelles des ménages. Un fait illustré par les propos d'un conférencier américain, Bernardo Trujillo, surnommé le « pape de la distribution » : « *Les pauvres aiment les prix bas. Les riches les adorent* »¹⁶. Cela traduit l'effet pervers d'un système de consommation fondé sur l'abondance et les prix bas, dont Sophie Dubuisson-Quellier (2022) décortique le pouvoir normatif qui s'impose (en partie) aux consommateurs par une série de « techniques de pouvoir » mises en œuvre par les acteurs publics comme privés. Il ne fait pas de doute que la grande distribution, *via* son influence sur les narratifs et les imaginaires, participe de manière fondamentale à cet édifice, ce qui va dans le sens de sa contribution aux changements nécessaires pour une transition sur les plans social et environnemental.

1.4. Des ressources mobilisées sur le plan politique

Enfin, la mobilisation de ces ressources économiques, normatives et discursives nourrissent en retour leur pouvoir *politique* (Fuchs *et al.*, 2009). Assez classiquement, ce pouvoir peut prendre la forme de pressions sur la puissance publique : citons par exemple les efforts du secteur contre l'avènement du Nutri-Score en France aux côtés des industriels (Serra-Mallol, 2021) ou ceux visant à retarder la mise en place de l'affichage environnemental annoncé en 2007 et qui verra finalement le jour en 2024 (Barbat *et al.*, 2012 ; Croizean *et al.*, 2018). Des stratégies « éco-défensives » qui cohabitent avec l'instrumentalisation des enjeux environnementaux à des fins de marché ou de réduction des coûts. Ainsi de la convention signée en 2012 avec le gouvernement pour fermer 75 % des meubles frigorifiques d'ici 2020, en contrepartie d'avantages fiscaux (Croizean *et al.*, 2018). En outre, les distributeurs jouent de plus en plus un rôle d'interpellation directe des citoyens pour des motifs informatifs par le biais de campagnes publicitaires ou des prises de parole nombreuses et régulières des figures du secteur (eg. Michel-Edouard Leclerc, Dominique Schelcher, Alexandre Bompard). Cela a été particulièrement visible pendant la crise sanitaire de la Covid-19 (au cours de laquelle les distributeurs ont été pro-actifs dans la diffusion des « bons comportements » ou la vente de masques et tests) ou au sujet des répercussions de la guerre en Ukraine sur les prix alimentaires (Fourquet & Llorca, 2022). Pour les auteurs, il semblerait même que les distributeurs « *aient voulu endosser les responsabilités qui échoyaient traditionnellement à l'État-Providence* » (p. 32).

En conclusion, les distributeurs ont accumulé une somme de pouvoirs (économique, discursif, normatif, politique) qui les rendent incontournables pour la transition alimentaire. En effet, ces ressorts leur confèrent une capacité d'influence directe sur les consommations alimentaires des ménages en aval et les attitudes des consommateurs comme sur la coordination des acteurs

¹⁶ <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/2010-2019-le-commerce-au-grand-defi-de-la-deconsommation-1159091>

de l'amont et l'assurance pour eux de trouver des débouchés. Réaliser la transition alimentaire sans que la grande distribution y joue un rôle actif ne semble donc pas une option sérieuse. Se pose alors la question de l'intervention de la puissance publique dans ce cadre : est-elle nécessaire, justifiée et pertinente pour que la grande distribution mobilise les ressources à sa disposition en faveur de la transition alimentaire ?

2. GRANDE DISTRIBUTION ET DURABILITÉ : IMPACTS ET STRATÉGIES D'ACTEURS

2.1. Impacts environnementaux

Les distributeurs alimentaires européens et leur chaîne de valeur contribuent de manière directe ou indirecte à près de 20 % des émissions de gaz à effet de serre totales de l'Union européenne. Parmi ces émissions, seules 5 % sont imputables aux activités directes ou liées aux dépenses d'énergie des distributeurs (scope 1 et 2), et **95 % aux émissions indirectes** (scope 3, composé des émissions amont et aval) (McKinsey, 2022b). Ces émissions sont bien plus importantes pour le secteur de la distribution alimentaire que pour les autres formes de distribution (mobilier, mode, électronique, etc.) qui représentent chacune moins de 5 % du total des émissions européennes. Les impacts du système alimentaire, outre les émissions de gaz à effet de serre, sont également considérables pour la biodiversité, l'économie, le bien-être animal ou la santé. Selon le rapport précité, on peut estimer entre 0,8 et 2,25 € les coûts cachés (ou externes) qui s'ajoutent à chaque euro dépensé pour l'alimentation lorsque l'on prend en compte ces variables. Toutefois, face aux deux principaux enjeux de la transition alimentaire, soit le rééquilibrage entre produits animaux et végétaux, et la hausse significative des produits issus de mode de production durable, la grande distribution n'est aujourd'hui pas à la hauteur de l'ambition de transition environnementale et alimentaire de l'Europe. C'est ce qu'ont montré plusieurs travaux de la société civile : le Réseau Action Climat (RAC) en France¹⁷ ; le WWF¹⁸ ou Feedback¹⁹ au Royaume-Uni ; le projet Superlist²⁰ du *think tank* Questionmark et de Rikolto conduit aux Pays-Bas, Suède, Belgique et Royaume-Uni ; ou encore le BEUC (2023) au niveau européen. Ces travaux se concentrent généralement sur les pratiques des distributeurs et leurs impacts directs pour une série

d'indicateurs environnementaux. Ils mettent en lumière une série de problèmes : manque de transparence, politique marketing (prix, marge, mise en avant) défavorable, offre inadaptée.

Le premier enjeu semble être le **manque de transparence** (parfois aussi de disponibilité des données) permettant d'objectiver l'ampleur des actions mises en œuvre par les distributeurs, au-delà des bonnes pratiques affichées. À l'échelle européenne, seuls 33 % des distributeurs se sont fixés des objectifs de décarbonation sur les scopes 1 et 2, dont 75 % en ligne avec les objectifs européens (McKinsey, 2022b). Sur le scope 3, le rapport ne donne pas d'indication quant au nombre d'entreprises impliquées, mais souligne la grande variabilité des engagements, qui vont de -10 % à -70 %. Au niveau français, le RAC relève que seuls trois groupes sur les huit étudiés se sont donnés des cibles s'agissant de leur scope 3, qui vont de -10 % d'ici à 2025 à -29 % d'ici à 2030. Les engagements les plus ambitieux, à l'inverse, visent -45 % d'émissions de scope 3 d'ici à 2030 (Albert Heijn, Pays Bas) ou le « zéro émission nette » d'ici à 2050 (Sainsbury's et Tesco, Royaume-Uni). Mais on peut craindre que ces **engagements** ne soient pas suivis dans les faits, faute d'informations publiquement disponibles pour les vérifier et de stratégies claires pour les atteindre. Le RAC déplore par exemple que la quasi-totalité des distributeurs français ne rendent pas publique leur empreinte soja, ni son origine ou le risque de déforestation associé. Au Royaume-Uni, où un travail est conduit avec une série d'enseignes par le WWF, seuls 6 % du soja sont garantis sans déforestation, et 62 % de l'huile de palme vendue en 2022²¹. L'ONG Feedback alertait en juillet 2023 sur un risque de *greenwashing* de la part du secteur, qui multiplie les actions symboliques « *sans qu'aucune chaîne de supermarché au Royaume-Uni ne se soit engagée sur des cibles de réduction des ventes de viande et de produits laitiers industriels* ». ²² Aucune enseigne française ne se donne d'objectif de rééquilibrage de ses ventes de viandes ou de produits laitiers par rapport à leurs équivalents végétaux en France, ni dans la plupart des pays qui font l'objet de telles études. Le projet Superlist en Belgique met en avant le fait que les enseignes belges n'ont pas non plus de cible d'augmentation de ventes de protéines végétales. Un tel objectif est cependant inscrit dans la « feuille de route climat » du British Retail Consortium qui regroupe de nombreux acteurs, et qui fixe à 2025 un objectif (non chiffré) de hausse des ventes de protéines végétales²³. Pour ce qui est de l'augmentation de la vente de produits sains, seules quatre enseignes ont pris des engagements en la matière à l'échelle mondiale en 2021 selon la comparaison orchestrée par la World Benchmarking Alliance²⁴. En outre, selon le RAC et l'organisation britannique Feedback, les

¹⁷ <https://reseauactionclimat.org/alimentation-et-climat-la-mauvaise-note-des-supermarches/>

¹⁸ <https://www.wwf.org.uk/sites/default/files/2022-11/WWF-Whats-in-Store-for-our-Planet-the-Impact-of-UK-%20Shopping-Baskets-on-Climate-and-Nature-2022-v1.pdf>

¹⁹ <https://feedbackglobal.org/supermarkets/>

²⁰ <https://www.rikolto.org/stories/supermarkets-can-do-much-more-for-environment-and-climate-as-shown-by-superlist>

²¹ <https://www.wwf.org.uk/sites/default/files/2022-11/WWF-Whats-in-Store-for-our-Planet-the-Impact-of-UK-%20Shopping-Baskets-on-Climate-and-Nature-2022-v1.pdf>

²² <https://feedbackglobal.org/uks-leading-supermarkets-prioritise-meat-and-dairy-sales-ahead-of-public-health-and-the-climate/>

²³ <https://brc.org.uk/climate-roadmap/section-8-pathway-5-helping-our-employees-and-customers-to-live-low-carbon-lifestyles/83-for-the-retail-industry/>

²⁴ <https://www.worldbenchmarkingalliance.org/publication/food-agriculture/>

rapports RSE des enseignes ne communiquent pas sur la part de produits labellisés ou de qualité dans l'offre des enseignes dans les ventes ou dans les émissions, ce qui empêche une démarche d'objectivation des engagements des enseignes.

Le deuxième enjeu concerne l'**offre en magasin**, ainsi que le *marketing mix* des enseignes, qui promeuvent certains produits plus que d'autres *via* des outils de communication, leur politique de prix, le placement en rayon, etc. Dans son rapport, le RAC, qui a évalué les huit principales enseignes en France en 2023, souligne que le nerf de la guerre, soit le *retailing mix*²⁵, demeure défavorable à la transition alimentaire. Il souligne entre autres le **manque d'offre durable** (eg. viande bio, produits végétaux), les marges compressées pour la viande²⁶ tandis que les produits bio font l'objet de sur-marges, les promotions et ventes par pack multiples pour les produits non durables, ou encore l'omniprésence des produits animaux dans l'offre de plats préparés. Par exemple, le bio concerne moins de 10 % de l'offre en rayon en moyenne en France (RAC, 2023), quand seuls 4 % des ventes de viande, produits laitiers et œufs sont certifiés au Royaume-Uni (WWF, 2022). Sur le marché des plats préparés, la viande est omniprésente : en France et en Belgique, ce sont respectivement 92 % et deux tiers des plats préparés qui contiennent de la viande ou du poisson (RAC, 2023 ; Superlist, 2022). À l'échelle de la catégorie « protéine », le constat est similaire pour le Royaume-Uni : seules 9 % des ventes sont issues de produits végétaux (WWF, 2022).

Ensuite, lorsque l'on se penche non plus uniquement sur l'offre, mais sur les **politiques marketing** des enseignes, on peut observer une constante : ce sont les produits animaux qui sont les plus largement promus. En France, les marques les plus présentes sur les brochures commerciales pour le rayon frais sont des marques commercialisant des produits animaux²⁷. En Belgique, ce sont 70 % des offres promotionnelles qui concernent des produits carnés (Superlist, 2022). Le BEUC (2023) a collecté les brochures publicitaires de 18 enseignes dans 11 pays européens. Selon son décompte des publicités, il y avait dans cet échantillon 24 % de plus de promotions pour la viande que pour les fruits, légumes et légumineuses, et jusqu'à 39 % de plus si on inclut les plats préparés à base de viande. En outre, seules 2 % des offres concernant la viande promouvaient de la viande bio. Au Royaume-Uni, Superlist souligne le rôle de ces techniques marketing dans la surconsommation : ainsi, 14 % des volumes de viande achetés en promotion n'auraient pas fait l'objet d'achat en l'absence d'offre promotionnelle. Dans le cas des achats multiples (type « 2 pour 1 »), le rapport établit que

près de 27 % des achats supplémentaires pour une catégorie de produit doivent être considérés comme du sur-achat, dont les volumes additionnels ne sont pas compensés par des baisses d'achat pour des produits similaires. Ces résultats sont sans appel : les techniques marketing ont un effet sur les achats des consommateurs. Or, les rapports des organisations de la société civile mettent en avant que ces techniques sont davantage mobilisées pour pousser à l'achat de produits non durables ou non sains, plutôt que pour des fruits, légumes ou légumineuses. Ainsi le BEUC (2023) note que la baisse continue d'offres promotionnelles concernant les produits bio en Suède entre 2017 et 2022 coïncide avec une baisse des ventes de bio. Au sein de la politique de marketing, c'est le cas de la **politique de prix** : ainsi, selon les experts consultés par le RAC (et en l'absence de données quantitatives disponibles), les enseignes françaises appliqueraient systématiquement des taux de marge supérieurs pour les produits labellisés par rapport à leur équivalent conventionnel. Des déclarations corroborées par une étude de l'UFC-Que Choisir en 2017 qui établissait que les marges sur les fruits et légumes bio étaient en moyennes deux fois plus élevées que pour le conventionnel²⁸. Par-là, elles renforcent donc le prix de ces produits, et en retour la perception négative que peuvent en avoir les consommateurs, *a fortiori* les ménages modestes.

Ces éléments (offre, engagements, pratiques marketing) sont bien identifiés dans le champ de la recherche. Soulignons à cet égard le travail de revue bibliographique réalisé par Stéphanie Walton au sujet de huit stratégies marketing afin d'établir et étayer leurs liens éventuels avec la surconsommation de produits non durables et/ou le gaspillage alimentaire (Walton, 2023). Elle montre, avec des degrés de certitude et d'ampleur variable, que l'ensemble de ces techniques peut avoir un effet sur la consommation. Parmi elles, celles dont le lien est établi avec le plus de force sont : les stratégies de placement en magasin ; et les effets de packaging et de taille des portions. Des méthodes marketing qu'un rapport d'expertise commandé par la Commission européenne identifie comme l'un des freins majeurs à la transition alimentaire (Bock *et al.*, 2022).

2.2. Stratégies des distributeurs en matière de durabilité : apports scientifiques

La littérature scientifique a cherché à analyser les stratégies des enseignes en matière de durabilité : comment ce nouvel enjeu est-il intégré, mobilisé ? Ce que montrent ces recherches, c'est que la durabilité demeure **insuffisamment intégrée** aux priorités des grandes surfaces, et que celles-ci développent des positionnement majoritairement réactifs et défensifs à l'égard des évolutions impliquées par les normes environnementales ou les attentes sociétales (Barbat *et al.*, 2012 ; Croizean *et al.*, 2018). Pour Hocquelet & Mahlaoui (2022), qui ont mené des entretiens

²⁵ Le retailing mix est une adaptation du concept de marketing mix (avec ses 4 P : product, place, promotion, price) au secteur de la distribution, où entrent également en compte la nature de l'offre de l'enseigne (MDD, assortiment), la localisation, et la communication (Jara *et al.*, 2018).

²⁶ Selon les chiffres de l'OFPM (2023), les rayons viande (volaille 28,9 %, boucherie 27,2 %) et produits laitiers (23,4 %) font l'objet des marges brutes les plus faibles, inférieures à la moyenne de l'ensemble des rayons étudiés (29,8 %). Seule la charcuterie fait l'objet de marges brutes supérieures à la moyenne (33,9 %).

²⁷ On parle ici de Président, Fleury Michon, Herta, Charal et La Laitière. Données issues de l'étude *Promo Flash* d'Olivier Dauvers (2023).

²⁸ <https://www.quechoisir.org/action-ufc-que-choisir-sur-marges-sur-les-fruits-et-legumes-bio-la-grande-distribution-matraque-toujours-les-consommateurs-n69471/>

avec différents acteurs du secteur, les enjeux environnementaux « paraissent périphériques » pour le secteur. L'écologisation est ainsi surtout conduite sous l'influence des réglementations (gaspillage, emballage, sécurité alimentaire) sans bousculer les processus de distribution. Elle est cependant présentée, en termes de discours, par des termes relevant du militantisme : « transition alimentaire citoyenne », « le mieux manger accessible à tous », etc. Ce récit semble en outre se limiter à un exercice de communication externe, qui n'est pas répliqué auprès des équipes en interne : ainsi les salariés de ces organisations ont à la fois une connaissance très limitée de la stratégie globale de leur entreprise en matière de développement durable, et expriment des sentiments « d'éloignement voire d'exclusion vis-à-vis de cette problématique qui n'est pas discutée » (p. 9). À l'inverse, il est très rare que les distributeurs adoptent une attitude « écosensible » en souhaitant aller au-delà des exigences légales. Enfin, et il s'agit d'un paradoxe pour un secteur traditionnellement très innovant dans des domaines comme la relation client (cartes de fidélité) ou les concepts de vente (drive, choix de produit) : les innovations de rupture dans le champ environnemental demeurent marginales (Barbat *et al.*, 2012). Or, selon les auteurs, un positionnement pro-actif de la distribution en faveur de la transition écologique exigerait un processus « innovant et appropriatif » au sein des organisations, qui fait défaut aujourd'hui.

Difficile ainsi pour les distributeurs de **changer de modèle**, et ce pour trois raisons principales selon les auteurs : (1) la faible coopération à l'échelle du secteur ne favorise pas l'innovation mais plutôt l'uniformisation des enseignes ; (2) les ressources à allouer à de telles innovations de rupture s'opposent à la logique de rentabilité à court terme ; et enfin, (3) les stratégies environnementales décidées au niveau « groupe » limitent leur appropriation au niveau des magasins. Ainsi, les évolutions constatées dans le secteur seraient davantage dues aux difficultés économiques ou aux bouleversements entraînés par le numérique qu'aux enjeux environnementaux, qui sont pourtant nombreux (énergie, déchets, transport, éco-conception, pratiques des consommateurs) (Hocquelet & Mahlaoui, 2022). Parmi ceux-ci, soulignons que les impacts liés à l'amont agricole, qui composent la majorité de l'empreinte environnementale des distributeurs, sont particulièrement laissés de côté. Le secteur se concentre ainsi sur les impacts liés à son scope 1 (magasins) et scope 2 (énergie) dans une volonté de conjuguer environnement et réduction des coûts (Colla, 2018). Les problématiques environnementales identifiées par Barbat *et al.* (2012) pour le secteur reflètent les limites de ce cadrage. Leur classification à trois niveaux laisse de côté la réflexion sur le modèle d'affaires lui-même : que vendre ? À qui ? En quelle quantité ? Les exemples de pratiques vertueuses mis en avant par la grande distribution relèvent plutôt de leviers d'efficacité environnementale, qui ne permettent qu'une réduction marginale de l'impact environnemental du secteur en mobilisant des leviers techniques²⁹. Au

niveau du magasin : la réduction des consommations d'énergie et d'eau, des émissions liées aux fluides réfrigérants, et la réduction et la valorisation des déchets. Au niveau du produit : l'éco-conception des emballages des MDD et le transport fluvial. Pour la clientèle : la sensibilisation et la livraison à vélo électrique.

L'analyse des discours des acteurs de la grande distribution montre la centralité des logiques industrielles et marchandes pour traiter les sujets environnementaux. Ils sont ainsi essentiellement vus à travers deux prismes : des « opportunités de marché » ou un problème « technique » auquel répondre. Les discours dominants, comme les actions des supermarchés, reflètent ces approches. « Programmes de réduction », « indicateurs de performance » et « solutions pratiques » sont recherchés afin de concilier « efficacité », « économie » et développement d'une « politique commerciale » autour de la consommation durable. *In fine*, les stratégies des distributeurs en matière de durabilité font la part belle aux innovations symboliques : bonnes pratiques, magasins exemplaires, concours internes ou externes (Croizeau *et al.*, 2018). Néanmoins, ces mesures ne remettent pas en cause les fondements du caractère non durable du secteur de la grande distribution : sa dépendance aux volumes et aux produits animaux vendus à bas prix notamment. En termes d'émissions de gaz à effet de serre, c'est bien l'amont agricole et industriel qui est prépondérant (77 %) et réclame toute l'attention des distributeurs, avant même les émissions résultant de l'utilisation des produits par les consommateurs (19 %) qui font aussi partie du scope 3 (McKinsey, 2022b). Ainsi, les enjeux environnementaux amènent à une réflexion plus large, qui porte sur l'économie du secteur.

3. LA GRANDE DISTRIBUTION FACE A LA DURABILITÉ : LES DANGERS DU STATU QUO

3.1. Un géant aux pieds d'argile ?

Le secteur de la grande distribution est **fortement exposé aux enjeux environnementaux**, ce d'autant plus qu'il est situé en aval d'une chaîne alimentaire mondialisée. De ce fait, l'ensemble des crises et disruptions qui peuvent survenir au niveau des maillons amont finissent par avoir un impact sur le secteur, qui dispose cependant de marges de manœuvre réduites face aux consommateurs. Une étude des impacts sur la chaîne alimentaire de la pandémie de Covid-19 en Allemagne montre que les distributeurs ont fait face une variété de problèmes : quantités, hausse des exigences de traçabilité et de qualité, gestion des surplus et des pénuries, changements dans la demande, réduction de la disponibilité de certains fournisseurs, temps de

²⁹ Voir par exemple les progrès du secteur tels que communiqués par la FCD : <https://www.fcd.fr/qui-sommes-nous/actualites-de-la-fcd/>

[detail/publication-des-resultats-de-lobservatoire-de-la-distribution-responsable-2021/](https://www.fcd.fr/detail/publication-des-resultats-de-lobservatoire-de-la-distribution-responsable-2021/) ou le site <https://www.magasinresponsable.com/> qui répertorie des exemples pour le secteur du commerce.

livraison renchéris (Burgos & Ivanov, 2021). La pérennité du modèle de la grande distribution est donc tributaire du bon fonctionnement du reste de la chaîne.

Par ailleurs, la grande distribution s'est construite sur la promesse de « rendre la valeur » au consommateur en rationalisant au maximum le système de distribution : suppression des intermédiaires, développement du libre-service, changement d'échelle pour les surfaces de vente, les achats, la clientèle, vente à prix bas (et faibles marges) (Hocquelet *et al.*, 2016). Son modèle est donc intrinsèquement lié à la consommation de masse, du fait d'une marge nette relativement faible. Ainsi, le résultat courant avant impôt des distributeurs est seulement de 0,6 % (c'est plutôt de l'ordre de 8 % en restauration commerciale à titre de comparaison selon l'étude), et le bénéfice net autour de 1,5 % au niveau des holdings des enseignes en 2014³⁰. Cette très faible rentabilité en pourcentage s'explique aussi par un fonctionnement à flux tendu, qui repose sur quelques rayons profitables, voire quelques produits, comme le montre une étude du Basic (2023) : seuls quelques rayons (en grande majorité des produits animaux) ont une marge nette positive quand les autres sont déficitaires³¹. Toutefois, notons que la tendance sur les dix dernières années est à l'augmentation des marges brutes des supermarchés et des industriels (Le Basic *et al.*, 2017)

Dans ce contexte, des gains d'efficacité à tous les niveaux sont recherchés (déqualification de main d'œuvre, effets de dimension, substitution capital-travail, emplois moins bien rémunérés et avec un recours plus important au temps partiel que la moyenne³²) afin de booster la rentabilité des rayons. Mais cela n'est pas suffisant : ainsi, le secteur s'appuie sur les produits issus d'autres activités, comme les produits financiers issus des investissements réalisés avec le fonds de roulement (obtenu grâce au différé existant entre date de l'achat en magasin et date de paiement au fournisseur, qui est de 30 à 45 jours) (Moati, 2016 ; Le Basic *et al.*, 2017), avant que les produits immobiliers ne prennent le relais (valorisation immobilière des magasins de proximité, loyers des espaces en centres commerciaux). Une étude menée par Le Basic, ASCA et l'ADEME (2017) observe ainsi que le modèle économique de la grande distribution repose en effet sur les volumes et un grand nombre de références (la vente de marchandises contribue à hauteur de 96 % du chiffre d'affaires), mais aussi sur des activités immobilières et financières

qui représentent les 4 % restants. Cette autre source de revenus implique que le niveau de rentabilité des enseignes (ainsi que leur politique de prix) dépend en partie de l'évolution des taux financiers, ce qui les rend d'autant plus sensibles aux crises.

Du côté des charges, ce sont les marchandises qui en représentent la grande majorité (79 %, incluant frais logistiques et liés aux centrales d'achat). Dans ce contexte, les relais de compétitivité-prix se trouvent dans la négociation avec les fournisseurs, ce qui a tendance à tendre les relations avec les industriels et à dégrader l'image de la grande distribution auprès des consommateurs, accusée de mettre la pression sur les « petits producteurs » (Moati, 2016). Une autre conséquence est que les MDD deviennent alors un élément central du modèle de rentabilité des distributeurs, à la fois pour se différencier des concurrents dans un secteur assez uniforme, et pour retrouver des marges de manœuvre là où la concurrence sur les produits de marque nationale est très élevée. On voit en effet une grande différence entre les produits de grande marque et les MDD : si les premiers remplissent le rôle de « produits d'appel » pour attirer le consommateur, ils génèrent des marges brutes très faibles (de l'ordre de 10 centimes par produit pour Carte Noire par exemple chez Franprix). Celles-ci sont alors compensées par des marges brutes bien plus élevées que permettent les MDD (le café Arabica Leader Price fait l'objet d'une marge de près d'un euro)³³, qui exigent des investissements moindres (publicité, marketing, innovation) et qui sont gérées directement par les distributeurs. Enfin, il faut souligner que le poids des charges fait l'objet de stratégies de réduction des coûts : si les marchandises y sont prédominantes, leur coût est en réalité amoindri par une série de ristournes et offres convenues avec les fournisseurs (appelées « marges arrière »), qui représentent généralement 30 à 40 % des prix pratiqués par ces derniers³⁴. C'est donc également sur ces avantages financiers que compte la grande distribution pour dégager des profits.

Si l'on ne peut à ce stade affirmer que la grande distribution est un secteur en sursis, puisqu'elle demeure majeure dans les ventes alimentaires (et de loin), il s'agit plutôt de s'interroger sur les risques que les enjeux environnementaux et la modification des pratiques et valeurs dans la société font peser sur les risques pour les distributeurs. On peut en effet distinguer dans les lignes qui précèdent **trois grandes dépendances** du modèle d'affaires du secteur : les marques nationales (qui attirent la clientèle avec des marges proches de zéro, offrent des revenus sous forme de marges arrière), les produits animaux (parmi les seuls rayons profitables) et les produits immobiliers (centres commerciaux et centres urbains). Nous réutilisons dans la section suivante la classification de Barbat *et al.*, (2012) (magasin, produit, clientèle) pour analyser les défis de la grande distribution liés à : l'esoufflement d'un modèle de développement centré sur l'hyper ; l'évolution des pratiques des consommateurs, perçue comme instable et déconcertante par les distributeurs ; et la dépendance

³⁰ L'étude explique cette différence avec le chiffre de 1,5 % issu d'une étude de Deloitte sur le ratio bénéfice net/chiffre d'affaires de Carrefour S.A, Auchan et Casino S.A par le fait que le très faible résultat courant avant impôt est dû en partie à des refacturations internes aux groupes de grande distribution (frais logistiques, centrales d'achat, franchises, etc.).

³¹ Ici, il faut noter la différence avec le propos tenu plus haut : si les marges brutes pour les produits animaux sont compressées, les marges nettes (une fois dégrévées les charges directes et indirectes au rayon – taxes, frais de personnel, énergie, immobilier etc.) sont plus élevées que pour les autres rayons (à l'exception de la boucherie), notamment du fait de frais de personnel plus faibles.

³² Les niveaux de salaires en GMS sont plus faibles que la moyenne française, pour chaque tranche de salaire étudiée ; le recours au temps partiel féminin comme masculin est plus important que la moyenne (35 % au total contre 18 %) ; la durée des contrats est pour sa part similaire (87 % de CDI). (Le Basic *et al.*, 2017)

³³ <https://www.leparisien.fr/economie/marges-dans-la-grande-distribution-dans-le-secret-de-la-fabrique-des-prix-09-10-2019-8169825.php>

³⁴ <https://www.definitions-marketing.com/definition/marge-arriere/>

économique aux produits animaux, pourtant responsables de la majorité de l'impact écologique du secteur.

3.2. Magasins : réintroduire des formes de proximité ?

Au premier niveau, **les magasins** constituent l'immense majorité des actifs (immobiliers) des enseignes de la grande distribution. Or, le nombre de magasins est en déclin pour les supermarchés (-4,4 %) et les hard discount (-22,5 %) entre 2016 et 2020 (LSA, 2021), tandis que le poids des hypermarchés dans les ventes baisse depuis 2020³⁵. Or les hypermarchés sont l'emblème de la grande distribution, dont le développement exponentiel depuis la première ouverture en 1963 par Carrefour a permis de reconfigurer durablement les pratiques alimentaires et l'aménagement du territoire. Le point d'inflexion date de 1999 selon Moati (2023) : à partir de ce moment-là, sa part dans le commerce de détail reflue. Ce mouvement est le plus net dans non alimentaire, mais ne tarde pas à s'étendre aux ventes alimentaires, en raison d'abord d'une fuite de la clientèle vers le hard discount, puis du retour du commerce de proximité et de la concurrence des circuits alternatifs (achats en directs, AMAP, etc.). Sur l'alimentation, les hypers ont perdu en vingt ans près de 14 points de parts de marché, à 38 % en 2021. Cette baisse semble s'accélérer : le nombre de transactions enregistrées en 2021 s'est effondré de 11 % par rapport à 2019³⁶. Malgré un niveau de fréquentation toujours très élevé, les hypers pâtissent d'une réputation de plus en plus dégradée aux yeux des consommateurs : une majorité d'entre eux dit éviter d'y faire toutes ses courses, et douter que les hypers fassent « gagner du pouvoir d'achat aux consommateurs » (Moati, 2023). Des évolutions qui se font donc au bénéfice de nouveaux formats de vente (e-commerce, drive, proximité), des commerces spécialisés (boucheries, boulangeries, grandes surfaces de frais etc.)³⁷ et des circuits courts. Le récent rapport de France Stratégie sur les incidences économiques de l'action pour le climat (2023) pointe à ce sujet le risque de dépréciation financière des grandes surfaces (super et hyper), en ce qu'elles sont intrinsèquement liées au mode de vie de l'abondance (consommation de masse, mobilité illimitée) remis en cause par les politiques de sobriété. C'est un risque bien identifié par la filière, notamment *via* des travaux de prospective³⁸, qui cherche d'ores et déjà à diversifier ses formats de vente.

³⁵ <https://www.reussir.fr/lesmarches/5-chiffres-savoir-sur-les-hypermarches-en-france>

³⁶ <https://www.lsa-conso.fr/pgc-117-3-milliards-d-euros-de-chiffre-d-affaires-en-2021-selon-nielseniq,403006>

³⁷ <https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A29271-marche-de-la-grande-distribution.html>

³⁸ Par exemple, ceux réalisés pour la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) par Olivier Badot et ses collègues (2020), de l'Obsoco (2021), une prospective issue d'un partenariat entre le ministère en charge du Travail, la FCD et des syndicats Horizons Commerce (2021), ou les scénarii sur dures d'experts réalisés par Herbert (2014).

Face à l'essoufflement d'un modèle sans proximité géographique dominé par l'hyper et la montée des alternatives à la grande distribution, celle-ci réplique par l'intégration de multiples formes de proximité dans son développement (Blanquart & Chanut, 2016). C'est par ce prisme que l'on peut lire le développement tous azimuts des *drive* (dont *drive piéton* en cœur de ville), les investissements de la grande distribution dans de nouvelles stratégies d'approvisionnement (MDD régionales, produits locaux) ou l'artisanat (« point chaud » pour le pain dans les supermarchés, renouveau des rayons traiteur³⁹, etc.). La proximité, entendue au sens géographique mais aussi non géographique, apparaît dès lors comme la priorité des distributeurs. Toutefois, dans une perspective de durabilité, ces évolutions ne traduisent pas une évolution des pratiques de la grande distribution, puisque son modèle d'affaires repose toujours sur des volumes d'achat conséquents. À ce titre, la part du chiffre d'affaires réalisé sous promotion en hypermarché et supermarché est au plus haut depuis 2009 avec 21,4 % du CA, et 20,9 % pour l'alimentaire en 2021⁴⁰. De plus, on peut faire l'hypothèse que le développement de ces nouveaux circuits de distribution se fait au détriment du chiffre d'affaires des autres circuits, dans un contexte de baisse des achats en volume (FCD, 2023). Face au développement des circuits alternatifs (circuits courts, marchés, etc.), cette stratégie sera-t-elle payante pour la grande distribution ? Enfin, à l'échelle du magasin, ce sont aussi des enjeux de compétence et d'évolution des métiers qui sont mis en jeu par la transition écologique (McKinsey, 2022b), ce qui n'est pas l'objet de cette *Étude*.

3.3. Clientèle : de rapides évolutions dans les préférences, des pratiques durables empêchées

Les préférences des consommateurs sont un second enjeu de taille. À grand renfort de sondages et de panels sur la consommation, les distributeurs cherchent à identifier les signaux faibles, et ceux qui se confirment. Ils font cependant face à d'apparentes contradictions : les citoyens seraient de plus en plus conscients des enjeux (santé, environnement, bien-être animal, proximité), de plus en plus compétents et méfiants vis-à-vis des engagements des entreprises (Colla, 2018), mais sans que cela ne se traduise suffisamment dans les chiffres de vente. Ainsi, les professionnels surestiment certaines préoccupations (attrait du commerce en ligne, aspiration à consommer « mieux », dégradation de la situation financière des ménages, appétence pour le local et le national) et en sous-estiment d'autres (intégration de l'environnement aux comportements de consommation, plaisir et bonnes affaires) (Obsoco, 2021). Il est vrai que les préoccupations déclarées par les consommateurs peuvent sembler peu cohérentes à première vue. Cependant, cela n'est valable que

³⁹ <https://www.lsa-conso.fr/dossier-traiteur-les-distributeur-accelere-437579>

⁴⁰ <https://www.lsa-conso.fr/pgc-117-3-milliards-d-euros-de-chiffre-d-affaires-en-2021-selon-nielseniq,403006>

dans un cadre d'analyse dans lequel l'individu est considéré comme libre de ses choix, rationnel, et agissant en fonction de ses croyances. Or, dans de précédents travaux⁴¹, nous mettons en évidence à quel point cette vision du consommateur « citoyen », « engagé » ou « responsable » est romancée. En résumé, penser ainsi revient à faire abstraction des conditions matérielles et immatérielles dans lesquelles les achats alimentaires prennent place, qui sont en partie liées au niveau socio-économique de l'individu ou du ménage. Ainsi, il n'est pas surprenant que des tendances en apparence contradictoires cohabitent au sein de la société, au sein d'un ménage voire dans le comportement d'un seul individu.

Le prix, année après année, reste un critère central dans les choix d'achat et de magasin⁴². Néanmoins, il n'est plus le seul : même en 2022, en période d'inflation, la santé demeure en seconde position, et les budgets « transition alimentaire » (offre végétale, locale, « sans », etc.) se maintiennent malgré le recul du bio⁴³. Ce dogme selon lequel le prix est l'attente principale voire unique des consommateurs s'effrite peu à peu : les distributeurs développent de nouveaux concepts de vente, réfléchissent au « réenchantement » de l'hyper, misent sur la diversification des MDD. Selon P. Moati (2016), on voit un passage notable d'une priorité « produit » à une priorité « client ». Illustration faite avec le succès de l'enseigne Grand Frais, élue enseigne préférée des Français en 2018 et aujourd'hui l'une des seules enseignes en croissance sur le segment des supers (LSA, 2021), qui profite à plein d'un concept centré sur l'expérience client : authenticité, fraîcheur, qualité de conseil, variété⁴⁴. Une prospective à 10 ans réalisée en 2014 informe sur ces tensions qui coexistent dans la figure du consommateur : d'un « enfant en quête d'hédonisme sans lendemain », le client deviendrait un « adulte » capable de faire l'arbitrage entre budget, temps et plaisir, allant au-devant de l'information et opérant parfois des choix philosophiques (Herbert *et al.*, 2014).

Ces tensions entre renforcement des préoccupations et inertie des comportements d'achat sont réelles, et traduisent selon certains le basculement en cours vers un nouveau régime de consommation (Collin-Lachaud *et al.*, 2022). Dans cet entre-deux, le mode de vie consumériste reste dominant tandis que de nouveaux profils de consommateurs émergent qui se détournent plus ou moins fortement de la grande distribution. Les chercheuses isolent trois idéaux-types à partir d'une recherche qualitative autour des signaux faibles sur les pratiques sobres :

les « concernés » (actifs, ils changent leurs pratiques et leurs achats vers la durabilité, et accueillent favorablement les propositions de la grande distribution à cet égard), les « suffisants » (réduisent au maximum leurs achats et fréquentation des points de vente, privilégient la qualité en juste quantité, s'intéressent aux enjeux sociaux de la production et cherchent à identifier les meilleurs commerçants sur ces critères) et les « alternatifs » (tendent à s'éloigner des circuits de distribution traditionnels, de l'hyperconsommation, voire s'auto-organisent pour se passer d'intermédiaires [groupement d'achat, auto-production, échange, etc.]). Préparer l'avenir signifie aussi pour les distributeurs prendre au sérieux ces signaux, et mobiliser leur pouvoir d'influence en amont comme en aval afin de franchir le gué.

3.4. Produits : des produits animaux omniprésents mais risqués

Enfin, les **produits**. La diversité, la qualité et le prix des produits qui composent l'assortiment d'une enseigne sont cardinaux dans sa capacité à attirer les consommateurs. Les recherches sur le secteur identifient un point de bascule : alors que les distributeurs s'enlisaient dans le « Big Middle » (Levy *et al.*, 2005) en raison d'un positionnement prix adopté par l'ensemble des acteurs, s'est posée la question de leur différenciation (Herbert *et al.*, 2014). Les produits frais, puis les produits bio plus récemment, ont alors servi de relais de croissance aux distributeurs. Les produits « transition alimentaire » (végétal, local, bio) représentaient en 2018 près des trois quarts de la croissance du marché de la grande consommation⁴⁵. La tendance semble être dorénavant aux produits locaux et/ou circuits courts qui permettraient d'allier qualité, soutien aux producteurs et prix⁴⁶, ainsi qu'aux produits végétaux⁴⁷. Problème : ces linéaires accordés à de nouveaux produits ont été attribués en partie au détriment des produits bios, dont le poids dans les PGC-FLS (produits de grande consommation et frais libre-service) est en recul depuis fin 2022, à 7,5 % de l'offre. Parallèlement à cette dynamique de déréférencement, les ventes de produits bios s'effondrent, passant même sous la barre des 4 % des ventes en grande distribution en 2023⁴⁸.

Or le type de produit alimentaire vendu, ainsi que son mode de production, représente la grande majorité des impacts environnementaux d'un distributeur. Au sein des émissions « amont », qui sont les plus importantes, les produits animaux représentent à eux seuls 51 % du total, soit 34 % pour la viande et 17 % pour les produits laitiers (McKinsey, 2023). Ce problème

⁴¹ Brocard, C., & Saujot, M. (2023). Environnement, inégalités, santé : quelle stratégie pour les politiques alimentaires françaises ? Étude Iddri. Voir aussi : <https://www.iddri.org/fr/publications-et-evenements/billet-de-blog/les-decideurs-publics-doivent-changer-leurs-recits-sur-la>

⁴² Voir Dembo et al. (2018) et ce récent [sondage](#) OpinionWay/Max Havelaar (2022).

⁴³ <https://www.kantar.com/fr/inspirations/consommateurs-acheteurs-et-distributeur/2023-analyse-de-la-consommation-2022>

⁴⁴ https://www.philonomist.com/fr/article/du-supermarche-lhyper-lieu?utm_source=Philonomist&utm_campaign=0a1d348d4f-newsletter1_20181018_FR_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_ecc4e436bd-0a1d348d4f-218119621

⁴⁵ <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/distribution-la-montee-en-gamme-peine-a-compenser-la-deconsommation-1163806>

⁴⁶ <https://www.lsa-conso.fr/les-acteurs-historiques-de-la-distribution-doivent-changer-de-visage,308481> ; https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/11/26/alimentation-l-essor-du-local-fait-de-l-ombre-au-bio_6103638_3234.html

⁴⁷ <https://www.lefigaro.fr/societes/la-vogue-du-vegetal-chasse-les-produits-bio-des-rayons-des-grandes-surfaces-20221014>

⁴⁸ <https://www.lsa-conso.fr/le-bio-passe-sous-la-barre-symbolique-des-4-en-grande-distribution,443911>

est de mieux en mieux identifié par la communauté financière à l'échelle mondiale. Aux yeux de plusieurs institutions, les niveaux de consommation de viande et de produits laitiers (et donc l'abondance de leur offre en magasin) sont incompatibles avec une trajectoire de soutenabilité pour le système alimentaire, d'un point de vue économique comme environnemental. Ainsi, l'exercice de modélisation de l'initiative « Race to Zero » de l'ONU (2022) identifie pour les principales entreprises industrielles et de grande distribution des pertes financières jusqu'à 26 % de leur valeur en cas d'inaction du fait de changements à venir dans les politiques publiques et la demande. Selon le rapport, ces impacts seraient équivalents à des pertes de l'ordre de \$150 Mds pour les investisseurs, dont les effets au long terme seraient comparables à la crise financière de 2008. À l'inverse, développer les alternatives aux produits animaux recèle des atouts sur le plan environnemental, mais également économique, d'après une étude de Planet Tracker (2023) qui identifie des gains potentiels de l'ordre de 240 Mds à l'échelle mondiale

En plus de participer de manière notable à la crise écologique, le secteur de la production animale fait face à trois types de risques croissants : systémique, physique, et transitionnel. Pour le premier, on peut identifier les risques écosystémiques, et la contagion inter-secteurs ; pour le second, il s'agit par exemple de l'exposition à la volatilité des prix et les incertitudes qui pèsent sur l'offre ; enfin, les risques transitionnels font référence à la fois aux changements dans la demande, dans les politiques publiques, dans les stratégies des acteurs financiers, ou encore les risques réputationnels (eg. en cas de dommages à l'environnement) et des actifs échoués (FAIRR, 2022 ; Nicholson *et al.*, 2022). Selon le groupe d'investisseurs FAIRR (2022), 55 % des entreprises productrices de viande, de produits laitiers et d'aquaculture sont notées comme à « haut risque ». Dans un groupe de 60 entreprises étudiées qui comporte également des distributeurs comme Carrefour ou Tesco, le rapport identifie que seules 50 % des organisations intègrent les émissions de scope 3 à leurs engagements vers la neutralité carbone alors que la grande majorité font face à des risques élevés ou modérés sur les 10 indicateurs considérés⁴⁹. Dans ce cadre, les distributeurs manquent à l'appel, comme le montrent les enseignements de la section précédente. Il est temps pour ces acteurs de réexaminer leur stratégie en prenant en compte le risque de cette dépendance aux produits animaux, son poids réel dans le revenu et son empreinte écologique. Aujourd'hui, si 51% les produits animaux représentent 51 % des émissions scope 3 et 18 % des revenus (CA)⁵⁰ des distributeurs, ce sont respectivement 4 % et 9 % pour le rayon fruits et légumes (McKinsey, 2022a).

Néanmoins, les produits animaux demeurent absolument

centraux dans le modèle de la grande distribution, du fait de marges plus élevées pour certains rayons, du volume de dépenses qu'ils génèrent, et de leur capacité d'attraction des consommateurs. Ainsi, ce que traduit cet engagement continu à promouvoir les produits animaux est bien le reflet d'une « dépendance ». Les produits carnés sont le premier poste de dépenses en produits alimentaires dans les supers et hypers en 2020 (22 %), suivis par les produits laitiers et les œufs (17 %) (OFPM, 2023). De plus, les rayons les plus profitables pour les grandes surfaces en 2021 sont ceux des produits animaux : les rayons « charcuterie » (9,7 % de marge nette avant impôt sur les sociétés) et « volailles » (8,8 %). La marge nette moyenne des rayons étudiés (boucherie, charcuterie, volaille, produits laitiers, fruits et légumes, boulangerie-pâtisserie, marée) atteint elle plutôt 2,4 % (OFPM, 2023)⁵¹. Parmi ces sept rayons, la charcuterie, qui représente 18 % du chiffre d'affaires, contribue à hauteur de 53 % de la marge nette de l'ensemble (OFPM, 2023). Il serait intéressant d'approfondir ici les équilibres au sein de chaque rayon : quel type de viande fait office de produit d'appel, à quel niveau de marge, quel autre permet de dégager une marge nette plus importante ? Poser la question de la transition alimentaire revient donc probablement à remettre en question le modèle économique de la grande distribution, ce qui n'est pas anodin.

Enfin, outre la question du type de produit et de son mode de production, intervient celle des niveaux de consommation. Or, il semble qu'une dynamique de « déconsommation », ou de baisse des volumes des ventes alimentaires, est constatée depuis quelques années⁵². Sous l'effet de la forte inflation, cette tendance s'accélère, et pénalise les produits déjà plus chers comme le bio (-13 % en volume entre janvier et juillet 2023)⁵³ ou la viande (-3 % de chiffre d'affaires pour la filière en 2023)⁵⁴. Comme le soulignent Hocquelet & Mahlaoui (2022), les grandes surfaces alimentaires font près des deux tiers de leurs ventes dans une logique de grandes quantités à prix bas, tout en cherchant en parallèle à diversifier les formats de vente (drive, click & collect, magasins de proximité), à développer de nouveaux segments (bio, vrac, filières qualité). En termes de chiffres d'affaires, cette baisse des volumes a un temps été compensée par l'inflation, la démographie, ou par les stratégies de valorisation (ou *premiumisation*) des distributeurs. Cette mécanique a ralenti en 2020, et si le chiffre d'affaires de la grande distribution a

⁴⁹ Émissions de gaz à effet de serre ; déforestation et biodiversité ; disponibilité et usage de l'eau ; déchets et pollution ; antibiotiques ; bien-être animal ; conditions de travail ; sécurité sanitaire de l'alimentation ; gouvernance durable. Seul le critère « protéines alternative » montre des signaux encourageants.

⁵⁰ Les chiffres français de vente du rayon viande (16,5 %) et fruits et légumes (9,1 %) fournis par l'INSEE pour 2018 sont similaires aux chiffres constatés pour le niveau européen.

⁵¹ Néanmoins, les rayons « boucherie », « produits de la mer » et « boulangerie-pâtisserie » sont déficitaires, en raison notamment des coûts de main d'œuvre plus élevés dans ces rayons. Comme le souligne l'OFPM, ces rayons contribuent à la rentabilité globale des rayons, en contribuant à l'attractivité du magasin, et donc la fréquentation et la marge nette des autres rayons. Les autres rayons profitables sont les fruits et légumes (4,4 % de marge nette avant impôt) et les produits laitiers (0,9 %). (OFPM, 2023)

⁵² <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/2010-2019-le-commerce-au-grand-defi-de-la-deconsommation-1159091>

⁵³ <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/alimentation-cette-spirale-infernale-qui-renvoie-le-bio-cinq-ans-en-arriere-1973205>

⁵⁴ Plus précisément, on parle ici d'une baisse pour les adhérents de Culture Viande, qui représentent 82 % des abattages nationaux. <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/nous-croulons-sous-les-stocks-lannee-noire-de-la-filiere-viande-1975603>

continué de progresser en 2022 en 2023, c'est aujourd'hui principalement le fait de l'inflation : selon la FCD (2023), l'écart valeur-volume n'a jamais été aussi important. Cela indique-t-il un ralentissement pérenne des niveaux de consommation, vers une stabilisation des ventes en volume ? Dans ce cas, comment les distributeurs retrouveront-ils de la marge de manœuvre ?

3.5. Conclusion intermédiaire

Le modèle d'affaires de la grande distribution fait donc face à des évolutions incitant à des formes de réinvention. Si le secteur demeure ultra dominant dans les achats des Français, et ultra structurant pour l'amont agricole et industriel, les tendances actuelles en matière d'évolution des modes de consommation méritent d'être prises au sérieux, même si elles sont parfois difficiles à anticiper. Par ailleurs, on peut lire les stratégies des distributeurs en matière de diversification de formats de vente, de développement des MDD ou d'augmentation (relative, et variable) de l'offre végétale en rayon comme des manières de répondre aux trois grandes dépendances identifiées dans cette *Etude* (aux marques nationales, à la rentabilité des produits financiers, à la vente de produits animaux). Néanmoins, ce prisme d'analyse permet de faire ressortir que la dépendance aux produits animaux à bas prix est une thématique sous-investie par les distributeurs français, à l'inverse de certains de leurs concurrents étrangers. Les initiatives des distributeurs britanniques (Tesco⁵⁵, Sainsbury's⁵⁶), néerlandais (Albert Heijn⁵⁷) ou allemand (Lidl⁵⁸) en la matière, si elles ne sont pas exemplaires, semblent montrer qu'ils ont pris conscience de cet état de fait, et commencent à y répondre, notamment sous la pression croissante des parties prenantes et des pouvoirs publics.

4. UN CONTEXTE DE PRESSIONS CROISSANTES OPPORTUN POUR PASSER À L'ACTION

La grande distribution fait l'objet de pressions croissantes de la part d'une série d'acteurs : les investisseurs, la société civile et les pouvoirs publics.

Du côté des **investisseurs**, c'est l'identification des risques déjà soulignés qui participent de leur activisme. Citons à ce titre les travaux et engagements du groupe d'investisseurs FAIRR, dont

les 370 membres représentent 70 000 Mds d'actifs et sont spécifiquement engagés dans la réduction des risques liés aux activités basées sur les produits animaux. L'enseigne britannique Tesco a aussi été mise en demeure d'améliorer sa politique en faveur des produits sous la pression des actionnaires en 2021⁵⁹. Par ailleurs, rappelons que la grande distribution repose sur un modèle fragile, fondé sur des circuits longs à une échelle internationale ainsi que de faibles marges opérationnelles qui exigent en retour d'importants volumes de vente. Or les crises écologiques, économiques, sanitaires et géopolitiques se multipliant, ce modèle d'affaires, bien qu'ultra dominant, se révèle de plus en plus risqué : les ruptures d'approvisionnement deviennent une réalité, le recours aux circuits courts augmente⁶⁰ dans un contexte de méfiance, et les fermetures de magasins ne sont plus une lointaine possibilité depuis la période Covid-19. Ajouter à cela les tendances lourdes en matière d'alimentation telle la progression du hors-domicile, la diminution du temps passé à manger et l'individualisation de la consommation (Héroult *et al.*, 2019), cela pointe de nouvelles zones d'incertitudes. Le chiffre d'affaires du secteur de la grande distribution continue de progresser en 2022, bien que principalement dû à l'inflation⁶¹. En revanche, entre 2019 et 2022, l'excédent brut d'exploitation (qui soustrait à la valeur ajoutée les impôts, taxes et charges de personnel) a baissé de 1 %⁶². Qu'en sera-t-il à l'avenir ? Va-t-on « vers la fin de la grande distribution » comme s'interroge dans un article Philippe Moati (2016) ? C'est en tout cas la fin d'un certain modèle de croissance selon le chercheur, qui souligne la convergence des distributeurs et des industriels vers un modèle d'« intégrateur » qui cherche à contrôler la plus large partie de la chaîne d'approvisionnement, de la production agricole à la vente aux consommateurs, et se caractérise par la diffusion d'une posture « servicielle » qui fait de l'accompagnement du client la clé de voûte de l'activité.

La grande distribution est également de plus en plus la cible d'actions de la **société civile**. Or celles-ci ont probablement une influence sur la teneur des discours dans la sphère publique et, *in fine*, sur les attitudes des consommateurs à l'égard de certains produits ou enseignes. Ces acteurs, dont nous avons cité certains travaux, multiplient leurs actions d'évaluation et de communication sur les performances des enseignes, travaillent à l'identification des risques et l'accompagnement du secteur (eg. Food Foundation au Royaume-Uni), ou encore recourent à la justice sur la base d'un corpus juridique en développement (eg. Mighty Earth en France⁶³). Ces « parties prenantes » doivent être considérées comme des sources d'influence et d'expertise à

⁵⁵ Tesco a été la première enseigne à proposer une cible d'augmentation des ventes d'alternatives à la viande (+300 % d'ici 2025) (Feedback, 2021).

⁵⁶ L'enseigne mobilise plusieurs outils marketing pour promouvoir des choix sains et durables : +40 % d'espace en rayon pour les offres végétales, de nouveaux produits, la reformulation, l'ajout de légumineuses dans les plats préparés à base de viande, des publicités spécifiques, etc. <https://www.about.sainsburys.co.uk/food-back-at-heart/helping-everyone-eat-better>

⁵⁷ L'enseigne s'est engagée à ce que 60 % de ses ventes de protéines soient végétales d'ici à 2030 (Deloitte, 2023).

⁵⁸ <https://www.just-food.com/news/lidl-to-cut-back-on-meat-sales-in-favour-of-plant-based-food/>

⁵⁹ <https://www.ft.com/content/4ceae52-3d9f-45f8-8859-91753a4cceb>

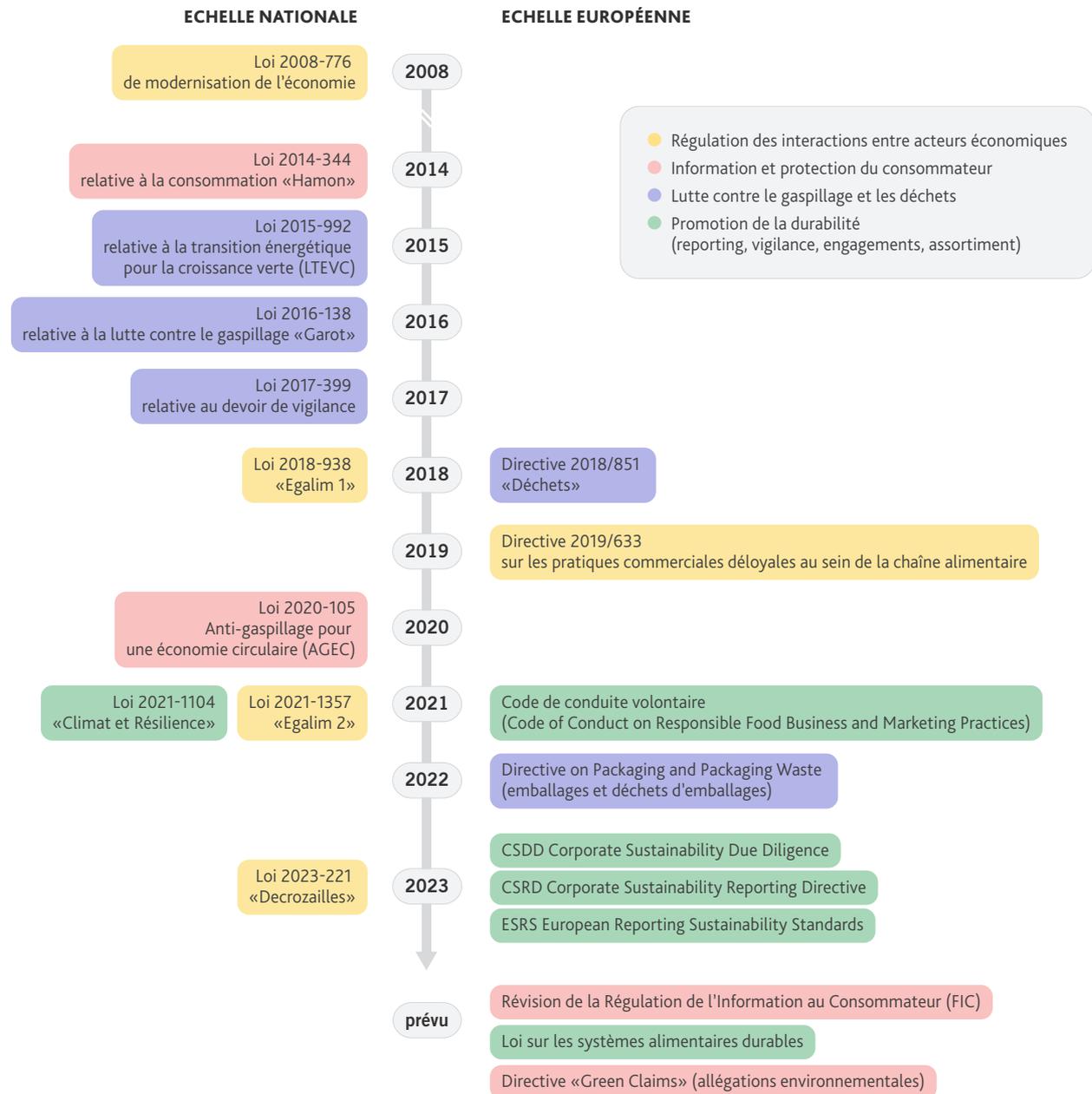
⁶⁰ La progression des circuits courts pour toutes les filières entre 2010 et 2020 selon les chiffres du recensement agricole (Agrete, 2023), tandis que l'INRAE (2022) note une stabilisation depuis la période Covid.

⁶¹ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6791950>

⁶² <https://www.pourleco.com/consommation/inflation-la-grande-distribution-fait-elle-tant-de-marges>

⁶³ Voir notamment [l'attaque en justice du groupe Carrefour en 2022](#) par l'ONG Mighty Earth dénonçant sa responsabilité dans la déforestation en Amazonie ; une possibilité ouverte par la loi de 2017 sur le « devoir de vigilance ».

FIGURE 1. Politiques publiques concernant la grande distribution (liste non exhaustive)



ne pas négliger, notamment en vertu des risques réputationnels qu'elles font peser.

Le dernier acteur d'importance est la **puissance publique**. Compétence exclusive de l'Union européenne, le marché commun fait l'objet d'une série de réglementations, notamment en matière de commercialisation et de protection et d'information du consommateur. La législation européenne s'élargit également aux sphères environnementales dans le cadre du Pacte vert et de la stratégie « De la fourche à la fourchette » qui en décline les objectifs pour le système agrialimentaire. Ainsi, la Commission européenne fait preuve d'un intérêt grandissant pour les acteurs du « milieu de chaîne », au premier rang desquels les distributeurs

(Figure 1). Concernés par un Code de conduite volontaire visant à améliorer la durabilité de leur *retailing mix* lancé en 2021, ils se sont maintenant également par une série de dispositions qui renforce la responsabilité sociale et environnementale directe vis-à-vis de leur aval comme de leur amont. En 2023 ont en effet été adoptées la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDD), qui applique au niveau européen la notion de « devoir de vigilance » déjà présente en droit français depuis 2017 ; puis la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), qui impose aux entreprises l'analyse et la publication obligatoire d'informations détaillées sur leurs risques, opportunités et impacts matériels en lien avec les sujets sociaux, environnementaux et

de gouvernance. Cette dernière sera appliquée à partir du 1^{er} janvier 2024 pour les entreprises déjà concernées par l'obligation de publier une déclaration extra-financière, puis l'année suivante à toutes les entreprises remplissant au moins 2 critères parmi les suivants : 250 salariés, 40 M€ de chiffre d'affaires ou 20 M€ de total de bilan⁶⁴. Les standards de rapportage ont été proposés dans un troisième document juridique, et le secteur agroalimentaire fera par ailleurs l'objet de directions sectorielles spécifiques sous l'égide de l'EFRAC⁶⁵. Enfin, au niveau européen, la loi sur les systèmes alimentaires durables attendue pour 2023 avait mentionné la possibilité de se pencher sur le rôle des distributeurs. L'État français s'est pour sa part d'abord penché sur la régulation des négociations commerciales, puis sur la question du gaspillage alimentaire, et enfin sur les enjeux environnementaux. Les dispositions qui concernent la régulation des relations entre les acteurs de la chaîne alimentaire sont importantes dans une optique de durabilité : il apparaît en effet que le poids écrasant de la grande distribution dans ses relations avec les fournisseurs participe du déséquilibre du système. Déséquilibre au cœur des inquiétudes des pouvoirs publics, qui ont légiféré à trois reprises ces dernières années : loi Egalim 1 en 2018, Egalim 2 en 2021, puis loi « Decrozaillies » en 2023. Cette dernière, par ailleurs, pour des motifs de régulation des relations inter-acteurs, a proposé de poursuivre l'encadrement des promotions en magasin (à 25 % en volume et 34 % en valeur) initié par Egalim 1, qui pourrait bénéficier à la durabilité. L'État a ensuite introduit par le biais de la loi Climat et Résilience (2021) deux dispositions à but environnemental : la première concerne le lancement d'une expérimentation pour un affichage environnemental⁶⁶, qui devrait par la suite être rendu obligatoire ; la seconde concerne directement l'offre des distributeurs (20 % de la surface de vente des magasins de plus de 400 m² doivent consister en de la vente en vrac).

Ces pressions ont été identifiées par un certain nombre d'acteurs du secteur, qui s'engagent sur des cibles de réduction de leurs émissions de scope 3, et/ou mettent en place une batterie de mesures pour encourager les comportements alimentaires durables et sains, comme nous en proposons une recension non exhaustive dans le Tableau 1. Il semble néanmoins que ces actions à l'échelle de chaque acteur ne sont pas suffisantes pour réellement lancer une refonte du modèle du secteur et pour faire face aux enjeux identifiés : des impacts environnementaux conséquents ; la considération inégale des risques économiques ; et la pression des parties prenantes et des pouvoirs publics. C'est donc le rôle de la puissance publique que d'aller au-delà des initiatives individuelles et de l'accompagner dans la prise en compte de ces demandes, pour s'adapter à un environnement changeant. La section 5 identifie les leviers mobilisables par la grande distribution dans ce contexte, et discute la légitimité de la puissance publique à accompagner ces évolutions.

⁶⁴ Plus d'informations sur la CSRD dans cet article de l'AMF.

⁶⁵ <https://www.efrag.org/lab5>

⁶⁶ Voir Brimont, L., & Saujot, M. (2021). Affichage environnemental alimentaire : révéler les visions pour construire un compromis politique. Étude Iddri.

5. LEVIERS ET POLITIQUES PUBLIQUES POUR PROMOUVOIR LA TRANSITION DU SECTEUR

Le contexte est porteur pour une transformation du métier de la grande distribution, qui semble inévitable au vu des risques que recèle le statu quo. La mise en place de stratégies de durabilité est encouragée par cinq facteurs principaux : l'environnement, l'évolution de la législation, les exigences des actionnaires, les pressions des parties prenantes comme les ONG, et l'amélioration du positionnement concurrentiel de l'enseigne (Colla, 2018 ; Dagilienė *et al.*, 2021 ; Saber & Weber, 2019). Néanmoins, l'environnement demeure une considération « périphérique » pour les distributeurs (Hocquelet & Mahlaoui, 2022), et la durabilité semble avoir du mal à « imprimer » au sein des organisations, même si des différences existent (RAC, 2023). Selon les conclusions d'un rapport du cabinet Oliver Wyman commandé par l'association professionnelle des distributeurs américains (2019), cette faible appropriation de la durabilité s'explique par deux facteurs. D'abord, une trop faible intégration dans les processus internes (existence d'un poste de « direction durabilité » plus ou moins central et transversal, part variable du salaire indexée sur la performance environnementale et sociale, stratégie mise en œuvre du siège jusqu'aux magasins, etc.). Ensuite, des lacunes dans l'évaluation des risques et opportunités pour les distributeurs – la CSRD constitue ici un pas dans la bonne direction en demandant aux acteurs un effort de définition des problèmes et de collecte de données. En leur absence, les programmes « durabilité » se limitent souvent à des actions symboliques, sans bousculer plus avant le modèle d'affaire (Dagilienė *et al.*, 2021). Or, c'est bien de ça dont il est question. En ce sens, si une intervention de la puissance publique est légitime d'un point de vue politique au regard de la puissance et de la centralité du secteur dans le système alimentaire, elle apparaît également comme la plus pertinente pour créer les conditions de cette transformation.

D'abord, l'absence de régulation environnementale concernant l'offre en magasin implique que la conjoncture (par exemple économique) continue de dominer les intérêts du secteur à long terme. Ainsi du rythme de déréférencement des produits bios en grande et moyenne surface, dont la part dans les PGC-FLS a baissé de près d'un point (à 7,5 % de l'offre) en moins d'un an, dans un contexte inflationniste⁶⁷. Or, assez logiquement, la courbe de l'offre disponible et celle du chiffre d'affaires du bio sont parallèles : quand la première baisse, c'est toute la filière qui est mise en danger.

Ensuite, l'avantage de la régulation publique est qu'elle permet de créer les conditions d'un nouvel espace de compétition économique (*level playing field*). Ceci avantagera les entreprises qui ont pris le plus de risques en matière de durabilité

⁶⁷ En août 2023, le bio est passé sous la barre de 4 % des ventes en grande distribution. <https://www.lsa-conso.fr/le-bio-passe-sous-la-barre-symbolique-des-4-en-grande-distribution,443911>

TABLEAU 1. Exemples de bonnes pratiques

	Mesure / Engagement	Exemple	Pays	Source
SOUTENIR L'ÉVOLUTION DES ACHATS ALIMENTAIRES	Aide financière (coupon de réduction) à l'achat de produits sains et/ou durables	Sainbury's : offre £2 à dépenser pour des fruits et légumes aux bénéficiaires du programme d'aide gouvernemental « Healthy Start »	Royaume-Uni	Sainbury's, 2023
	Programme de fidélité récompensant les achats sains et/ou durables	Albert Heijn : pour les produits Nutri-Score A ou B	Pays-Bas	Deloitte, 2023
		Colruyt : pour les produits Eco-Score A ou B	Belgique	Réseau Action Climat, 2023
		Auchan : 10% de cagnottage sur les produits bios Carrefour : remise de 10-15% sur les produits de la MDD bio	France	
	Favoriser les produits durables par le marketing en magasin	Sainsbury's : augmenter l'espace dédié aux produits végétaux dans les rayons de 40%	Royaume-Uni	Sainbury's, 2023
		Carrefour, Tesco : fruits et légumes mis en avant chaque semaine à prix attractifs	France	Carrefour, 2023 Tesco, 2023
Tesco : des signaux en magasin pour les produits du « Better Basket »				
Reformuler les produits préparés	Sainsbury's : ajout de légumineuses dans les plats à dominante animale	Royaume-Uni	Sainbury's, 2023	
Soutenir l'information des consommateurs	Carrefour : proposition à la clientèle du Drive de substituer certains produits par d'autres plus vertueux (Eco-Score, origine, nutrition) – sur le premier mois, 3% des clients ont modifié leur panier. Groupe Casino : lancement d'un baromètre de saisonnalité en 2022	France	Olivier Dauvers, 17.06.2022 ; LSA Green 20.04.2022	
PROMOUVOIR L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES AGRICOLES	Mise en place de partenariats de long-terme avec les agriculteurs concernant la durabilité	Ahold Delhaize : 1,100 producteur-ices associé-es au programme « Better For » Carrefour	Pays-Bas et Belgique, France	Deloitte, 2023
	Mise en place d'un fonds « climat » visant à accompagner les fournisseurs dans l'adoption de pratiques durables	Anonyme	Suisse	McKinsey, 2022
	Fixer un objectif de réduction des émissions à ses fournisseurs	Carrefour : pour les cent premiers fournisseurs, obligation d'adopter « une trajectoire 1,5 degrés » d'ici à 2026 sous peine de déréférencement.	France	Challenges, 08/11/22
INTÉGRER LA DURABILITÉ À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE	Fixer un objectif de vente pour les protéines végétales relatif à la catégorie « protéines »	Albert Heijn: objectif de 60% de protéines végétales d'ici 2030 (contre 30% aujourd'hui).	Pays-Bas	Deloitte, 2023
	Changer les stratégies d'approvisionnement	Carrefour : alliances ultra-locales avec contrat-type permettant aux magasins de s'approvisionner en circuits courts E. Leclerc : 15,000 partenariats en circuits courts	France	LSA Green, 03.01.2022, E. Leclerc, 2023.
		Fixer un objectif d'augmentation des ventes de produits durables	Tesco : +300% d'ici 2025 pour les protéines végétales Carrefour : 8 Mds€ pour les produits « durables » (bio, filière qualité Carrefour...) d'ici 2026 Lidl en France : 20% des ventes de poulet MDD seront bio ou Label Rouge en 2030	Royaume-Uni France
TRANSPARENCE À L'ÉGARD DES PARTIES PRENANTES	Transparence sur les chiffres de vente des produits durables (eg. végétaux, bio, fruits et légumes)	Sainsbury's : 12% des ventes issues des fruits et légumes en 2019/2020 Lidl en Allemagne s'est engagé à communiquer sur le ratio végétal/animal dans ses ventes de protéines	Royaume-Uni Allemagne	Peas Please Pledge Future of protein production, 06/02/2023
	Engagement à la transparence sur la durabilité	6 distributeurs ont rejoint le Pacte proposé par le WWF par lequel ils s'engagent à la transparence et l'action sur six sujets (gaspillage, production agricole, déforestation, emballages, ressources marines, régimes alimentaires, climat)	Royaume-Uni	WWF, 2022

(Tableau 1), tout en générant une émulation dans le reste du secteur. C'est également la lecture d'un rapport commandé par une coalition d'entreprises britanniques du système alimentaire à l'Université d'Oxford (2020) : « *les entreprises les plus progressistes sont empêchées par l'absence de régulation permettant de restaurer une équité économique entre les acteurs, et d'atténuer les risques commerciaux* ». À l'inverse, « *une réglementation plus forte* » instituerait les pratiques en faveur d'environnements alimentaires sains comme la règle pour les entreprises commerciales⁶⁸. Une action de ce type a déjà été conduite sur le

marché de l'automobile par l'annonce en 2016 et 2017 de la fin de la vente des véhicules à moteur thermique dans 10 pays, puis l'annonce similaire de l'Union européenne en 2022 d'ici à 2035. Des auteurs y voient une stratégie de « signal politique » qui sert à façonner les marchés en faveur de l'industrie électrique (Meckling & Nahm, 2019). Le développement de start-ups sur le marché des produits végétaux (substituts et légumineuses) en Europe et l'intérêt des grands groupes industriels pour ces segments de marché⁶⁹ laissent à penser qu'un tel boulever-

⁶⁸ On parle ici d'une coalition d'entreprises membre du lobby industriel international The Consumer Good Forum, au sein de la Collaboration for

Healthier Lives Coalition. Traductions libres par l'auteur.

⁶⁹ <https://www.lsa-conso.fr/substituts-vegetaux-les-start-up-a-la-man-uvre,415866>

sement est aussi envisageable dans le secteur alimentaire à moyen terme, sous condition d'une planification coordonnée et réfléchie avec les acteurs. La question du « mieux » dans la vente de produits animaux est également significative dans une perspective de transition agroécologique, qui repose sur des productions moins intensives et plus vertueuses d'un point de vue environnemental (Poux & Aubert, 2018). Cela rejoint le besoin de réfléchir à une planification « de la fourche à la fourchette » afin de créer les débouchés nécessaires à une production de qualité, dans la poursuite des réflexions entamées par le Secrétariat général à la planification écologique.

Enfin, l'action de la puissance publique pourrait également permettre aux acteurs de cette économie « verte » (distributeurs, fournisseurs) de se réunir en contexte pré-compétitif pour développer conjointement des solutions face au défi de la transition alimentaire, comme l'y invite McKinsey (2021). Elle présente en outre l'avantage de donner une vision de long terme (par la fixation d'objectifs par exemple) à un secteur dont la gestion de la chaîne de valeur est orientée vers l'opérationnel et le court terme. Dans ce contexte, la réglementation constitue l'un des leviers majeurs pour « *encourage[r] fortement* » les distributeurs à s'engager sur les enjeux environnementaux (Dagiliené *et al.*, 2021).

En résumé, la participation nécessaire de la grande distribution à la transition alimentaire comme la pertinence du rôle des pouvoirs publics pour l'y accompagner ne font pas de doute. L'éventail des leviers disponibles pour promouvoir une offre et une consommation plus durable se compose : a) d'incitations à la consommation saine et durable des ménages (*marketing mix*) ; b) de mesures touchant à l'offre en magasin (l'assortiment, ou mix produit) ; c) de mesures de transparence et de rapportage ; et enfin, d) de dispositifs d'accompagnement et de gouvernance adaptés au secteur. Nous listons en figure 2/tableau 1 quelques exemples de mesures concernant l'aval (principalement) et l'amont (de manière secondaire) à l'initiative des acteurs privés, qui dénotent des changements en cours dans le secteur. Nous laissons par ailleurs de côté les mesures traitant de l'évolution des métiers du secteur, et de l'intégration de la durabilité au sein de la structure des organisations.

6. RECOMMANDATIONS ET PRIORITÉS POUR LA SNANC

Dans cette *Étude*, notre périmètre est le suivant : le maillon grande distribution, et les mesures qui ont un impact sur les changements de pratiques alimentaires. Nous mettons donc délibérément de côté dans ces recommandations un autre acteur important du milieu de chaîne : l'industrie agroalimentaire, ainsi que des mesures qui pourraient davantage concerner l'amont de la chaîne alimentaire que l'aval. Ces recommandations entraîneraient certainement des implications économiques pour les acteurs de la chaîne alimentaire en amont (industrie, amont agricole), qui demanderaient à être analysées plus en détail. Les recommandations présentées ici consistent donc à souligner

que de nouvelles options de politique publique sont disponibles pour impulser une dynamique dans le secteur, et notamment dans quatre grands registres.

Le premier type de mesures porte sur les **politiques marketing des enseignes** : quels produits sont les plus visibles en rayon ? Lesquels font l'objet de promotions ? Quels sont les produits pour lesquels les distributeurs se réservent la plus faible marge ? À travers une revue de la littérature, Walton (2023) fait état des liens de causalité que l'on peut établir entre certaines pratiques de marketing et la surconsommation de produits néfastes pour la santé ou l'environnement. En ce qui concerne le placement des produits et la taille des portions ou des paquets, le verdict des scientifiques est sans appel. Par exemple, plus d'espace en rayon augmente les ventes de 19 % à 39 % et jusqu'à +243 % pour les têtes de gondole (Wilkinson *et al.*, 1982). Les stratégies de placement en rayon, qui désignent également la position dans le linéaire (haut, bas, centre) peuvent augmenter les achats imprévus de 40 % (Inman *et al.*, 2009). Les promotions en magasin, la publicité, l'omniprésence de certains produits (comme la viande), la formulation des produits transformés et les bas prix entraînent également un surcroît de consommation, avec un niveau de certitude intermédiaire. Pour ce qui est du marketing et de la publicité, l'auteur invite à se pencher sur leur application en magasin (eg. promotions) en sus des dépenses médias. En effet, l'impact de ces techniques est prouvé à la fois sur les adultes et les enfants (contrairement à la publicité à la télévision pour laquelle l'effet sur les adultes n'est pas conclusif), et concerne donc un public bien plus large (tous les visiteurs du supermarché). On observe donc que le *marketing mix* des distributeurs, qui encourage largement la consommation de viande comme le rappelle le rapport du RAC (2023), a des effets directs sur les niveaux de consommation actuels. Ceci appelle à des mécanismes de régulation de ces stratégies.

La composition de l'assortiment (ou **l'offre en magasin**) est elle aussi un enjeu majeur. En effet, si l'exposition à un produit ne mène pas forcément à son achat, elle a des effets sur les représentations de l'alimentation chez les individus (Mattioni *et al.*, 2020). Ainsi la grande distribution a-t-elle été clé dans la diffusion des plats cuisinés (Oosterveer, 2011) ou le développement du marché des produits bios au Danemark, en participant activement à les rendre disponibles, accessibles, visibles (*via* les campagnes de publicité et marketing) et meilleurs (en aidant les fournisseurs à coller aux préférences consommateurs) (Daugbjerg & Schwartzman, 2022). Lorsque l'on mobilise l'approche par les environnements alimentaires⁷⁰, qui postule que les choix individuels sont façonnés par les caractéristiques de l'environnement dans lequel les individus évoluent, quelles que soient leurs préférences, on peut estimer à quel point un bouleversement de l'offre dans les magasins pourra avoir un impact sur les consommations. Ici, les politiques publiques pourront donc chercher à influencer la composition de l'assortiment de manière à

⁷⁰ Pour plus de détails sur cette approche, voir Brocard, C., & Saujot, M. (2023). Environnement, inégalités, santé : quelle stratégie pour les politiques alimentaires françaises ? Étude Iddri.

FIGURE 2. Leviers mobilisables par la puissance publique pour promouvoir la durabilité de la grande distribution

<p>GOUVERNANCE ET ACCOMPAGNEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mise en place d'un groupe de travail avec les principales instances du secteur (FCD, Perifem, FCA) et les distributeurs pour accompagner la mise en œuvre des mesures. ● Réaliser une étude prospective pour le secteur à l'horizon 2030 et 2050 dans une perspective de transition écologique et en prenant en compte les enjeux d'adaptation. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Réfléchir à l'instauration et au financement d'un fonds d'accompagnement au changement de pratiques de l'amont agricole et industriel.
<p>EVOLUTION DE L'OFFRE EN MAGASIN</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Demander à tous les groupes de distribution l'établissement de cibles de réduction des émissions liées au scope 3. ● Lancer une initiative de reformulation des préparations en MDD pour réduire la quantité de produits animaux qu'elles contiennent, la taille des portions, et améliorer leur qualité nutritionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fixer des seuils minimum de produits de qualité (agroécologiques) en % de l'offre en magasin. ● Aller vers une feuille de route contraignante pour la grande distribution sur la réduction des émissions de scope 3 (France, Europe).
<p>TRANSPARENCE ET REPORTING</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Entrée en vigueur de la CSRD au 1er janvier 2024 : publier les chiffres sur la part des produits de qualité dans l'offre, des produits végétaux dans l'offre (de protéine), de produits français dans l'offre, en % des achats/ventes et % des linéaires. ● Communiquer annuellement auprès des institutions publiques les marges brutes au niveau de la catégorie de produit (produits végétaux, viande de bœuf, produit bio, etc.) 	
<p>INCITATIONS A LA CONSOMMATION DURABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Campagnes de communication publique relayée par la grande distribution (magasin, spots tv, etc.). ● Généraliser les mécanismes de rétribution des consommateurs lors d'achats de produits durables, notamment sur la carte de fidélité. ● Assurer la visibilité de l'étiquetage environnemental en magasin ● Encadrer la publicité (média, papier) des enseignes par une charte durabilité. ● Proposer systématiquement à la clientèle drive des options plus saines et durables. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fixer un plafond pour les marges brutes appliquées aux produits « durables ». ● Garantir qu'un certain % des avantages marketing accordés aux fournisseurs (placement en rayon, promotions, mise en avant dans les brochures publicitaires) bénéficie aux produits et aux marques « durables ». ● Interdire des ventes en lot pour les produits considérés comme « à réduire » dans le PNNS.
<p>COURT TERME</p>	<p>MOYEN TERME</p>

favoriser la part des produits végétaux, durables et sains, et ceci de la même manière que la loi contient désormais un objectif pour la vente en vrac. Par exemple, il pourra s'agir d'étendre les obligations de la loi Egalim en matière d'offre alimentaire à la grande distribution, de demander la mise en place de plans de végétalisation de l'assortiment ou d'encadrer la formulation des plats préparés. De manière complémentaire, les supermarchés pourraient être incités à réviser leur politique marketing comme leur politique de prix afin de rendre l'achat de produits sains et durables le plus aisé possible (eg. animations en magasin, marges réduites, placement avantageux en rayon, etc.) L'action de l'État pourra aussi porter sur les ménages eux-mêmes, afin de

les doter des ressources économiques suffisantes pour acheter ces produits de meilleure qualité (en général plus chers)⁷¹.

Enfin, les deux derniers types de mesures portent sur la **transparence des enseignes, la gouvernance et leur accompagnement**. Il s'agit ici d'encourager une dynamique vertueuse au sein du secteur, aux côtés des efforts déjà entrepris par

⁷¹ Voir par exemple notre Note sur le chèque alimentation durable, qui explore les modalités de cette option de politique publique : Brocard, C., & Saujot, M. (2022). Chèque alimentation durable : analyses et propositions pour renforcer l'accessibilité et la durabilité de l'alimentation. Note Iddri.

l'Union européenne de proposer des standards communs pour le rapportage. En effet, l'étape qui précède la mise en place d'un plan d'action est celle de l'identification des risques et vulnérabilités d'une organisation, dont la publication est indispensable pour informer les parties prenantes. Les travaux préalables à l'adoption de la stratégie alimentaire du Royaume-Uni proposaient ainsi de communiquer les chiffres de ventes annuels des catégories de produits principales (Walton, 2023). Le WWF⁷² suggère en outre la communication des chiffres sur la part de protéines végétales dans le total des ventes de protéines. Autant de propositions qui pourraient compléter les futurs standards de transparence pour le secteur agrialimentaire dans le cadre de la directive CSRD, dont l'État français devra veiller à l'application (notamment la définition des sanctions), au regard plus particulièrement des carences qui caractérisaient celle de la loi sur le devoir de vigilance (Conseil général de l'économie, 2020). Quant à la gouvernance, elle est essentielle à la fois au niveau des organisations elles-mêmes (distributeurs, magasins), pour s'assurer de l'intégration transversale des objectifs de durabilité, mais

également à l'échelle du secteur. À ce titre, notons le rôle clé qu'ont joué ces plateformes d'acteurs dans le développement du marché bio au Danemark, associant acteurs de la chaîne alimentaire comme parties prenantes (Daugbjerg & Schwartzman, 2022). Le Royaume-Uni a de son côté lancé le Food Data Transparency Partnership dans le cadre de sa stratégie nationale pour l'alimentation, qui vise à développer des métriques de mesure d'impact avec les entreprises afin de rendre leur communication obligatoire. Des initiatives existent également du côté de la société civile, à l'instar de Duralim⁷³ en France pour l'alimentation animale. De tels espaces multi-acteurs et trans-sectoriels guidés par un objectif de transition alimentaire sont pour le moment inexistantes en France. Gageons que leur développement pourrait permettre d'enclencher une dynamique positive pour la transition alimentaire.

La Stratégie nationale pour l'alimentation, la nutrition et le climat (SNANC) prévue pour la fin 2023, est l'outil pertinent pour ouvrir une discussion avec les acteurs et planifier l'entrée en application graduelle des mesures proposées en **Figure 2**.

⁷² <https://www.wwf.org.uk/sites/default/files/2022-11/WWF-Whats-in-Store-for-our-Planet-the-Impact-of-UK%20Shopping-Baskets-on-Climate-and-Nature-2022-v1.pdf>

⁷³ <https://www.duralim.org/>

RÉFÉRENCES

- Agence Bio (2023). *Les chiffres du BIO. Panorama 2022*. 24p. <https://www.agencebio.org/wp-content/uploads/2023/06/AB-PRESSE-2023-210x297-WEB.pdf>
- Amirault, D. (2020). Le lien entre l'amont et l'aval : coordonner la transformation au niveau de tous les maillons de la filière. *Annales Des Mines - Réalités Industrielles*, 2, 73. <https://doi.org/10.3917/rindu1.202.0073>
- Badot O., Lemone J-F., Abadie, A. (2020). Modélisation prospective de l'emploi dans le secteur de la distribution alimentaire. *Horizons Commerce*.
- Barbat, G., & André, J. M. (2019). Quelles compétences favorisent l'appropriation d'une écostratégie ? : Une étude exploratoire dans le secteur de la grande distribution. *Revue Française de Gestion*, 45(278), 55-75. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00297>
- Barbat, G., Bressolles, G., & André, J. M. (2012). Quel cadre d'analyse pour les démarches environnementales de la grande distribution ? *Revue Française de Gestion*, 225(6), 13-26. <https://doi.org/10.3166/RFG.225.13-26>
- Billows, S. (2017). La grande distribution et ses fournisseurs. Les usages commerciaux de la loi et du contrat. *Revue Française de Socio-Economie*, n° 19(2), 177-195. <https://doi.org/10.3917/rfse.019.0177>
- Blanquart, C., & Chanut, O. (2016). Les évolutions de la distribution alimentaire. *Alimentation et Proximités*, 385-403. <https://doi.org/10.3917/edagri.mundl.2016.01.0385>
- Bock, A.K., Bontoux, L., Rudkin, J. (2022). *Concepts for a sustainable EU food system*. Joint Research Center, European Commission, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 88p. doi:10.2760/381319, JRC126575
- Bouamra-Mechemache, Z., Duvaléix-Treguer, S., & Ridier, A. (2015). Contrats et modes de coordination en agriculture. *Économie Rurale*, 345, 7-28. <https://doi.org/10.4000/economierurale.4545>
- Brocard, C., Saujot, M., Brimont, L., & Dubuisson-Quellier, S. (2022). Pratiques alimentaires durables : un autre regard sur et avec les personnes modestes. *Iddri*.
- Burch, D., & Lawrence, G. (2005). Supermarket own brands, supply chains and the transformation of the agri-food system. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 13(1).
- Burch, D., & Lawrence, G. (2009). Towards a third food regime: Behind the transformation. *Agriculture and Human Values*, 26(4), 267-279. <https://doi.org/10.1007/s10460-009-9219-4>
- Burgos, D., & Ivanov, D. (2021). Food retail supply chain resilience and the COVID-19 pandemic: A digital twin-based impact analysis and improvement directions. *Transportation Research Part E*, 152.
- Colen, L., Bouamra-Mechemache, Z., Daskalova, V., & Nes, K. (2020). *Retail alliances in the agricultural and food supply chain*. <https://doi.org/10.2760/33720>
- Colla, E. (2018). Chapitre 2. Risques, options stratégiques et perspectives du commerce face aux défis du développement durable. In *(Dé)penser la consommation* (pp. 41-61). <https://doi.org/10.3917/ems.moati.2018.01.0041>
- Collin-Lachaud, I., Juge, É., de Pechpeyrou, P., & Picot-Coupey, K. (2022). Chapitre 4. Transitions vers une société post-croissance : une exploration des pratiques de consommation sobre. In *Révolutions du commerce dans une société en transition* (pp. 86-103). <https://doi.org/10.3917/ems.colli.2022.01.0085>
- Conseil Général de l'Economie. (janvier 2020). *Evaluation de la mise en œuvre de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*. Ministère de l'Economie et des Finances. 68p.
- Couturier, C., Charru, M., Doublet, S., & Pointereau, P. (2016). *Le scénario Aferres 2050*.
- Croizean, J.-P., Robert-Demontrond, P., Bouillé, J., & Allano-Frey, M. (2018). Discours et pratiques en matière de stratégie carbone : le cas de la grande distribution intégrée en France. *Management International*, 20(4), 26-44. <https://doi.org/10.7202/1051673ar>
- Dagilienė, L., Varaniūtė, V., & Pütter, J. M. (2021). Exploring institutional competing logic for sustainability implementation of retail chains. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 50(13), 17-43. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2020-0379>
- Daugbjerg, C., & Schwartzman, Y. (2022). Organic Food and Farming Policy in Denmark. In *Successful Public Policy in the Nordic Countries* (Issue June, pp. 25-44). <https://doi.org/10.1093/oso/9780192856296.003.0002>
- Deloitte (2023). *Global Powers of Retailing 2023. Revenue growth and continued focus on sustainability*. 76p.
- Delvallée, Julie. (juin 2023). « Tous les chiffres sur... La publicité dans la grande distribution », *LSA Focus*.
- Dembo, A., Bourdon, S., Founiret, A., & Mathé, T. (2018). Proximité et qualité, les deux priorités pour faire ses courses alimentaires. *Crédoc Consommation et Modes de Vie*, 1-4.
- Dixon, J. (2003). Authority, power and value in contemporary food systems. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*.
- Dobson, P. W., Waterson, M., & Davies, S. W. (2003). The Patterns and Implications of Increasing Concentration in European Food Retailing. *Journal of Agricultural Economics*, 54(1), 111-125. <https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.2003.tb00053.x>
- Dubuisson-Quellier, S. (2022). How does affluent consumption come to consumers? A research agenda for exploring the foundations and lock-ins of affluent consumption. *Consumption and Society*, 1(1), 31-50. <https://doi.org/10.1332/uhiw3894>
- Ehgartner, U. (2018). Discourses of the food retail industry: Changing understandings of 'the consumer' and strategies for sustainability. *Sustainable Production and Consumption*, 16, 154-161. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.08.002>
- European Consumer Organisation (BEUC). (2023). *The illusion of choice. Why someone already decided what you will eat for lunch*. 35p.
- FAIRR (2022). *Coller FAIRR Protein Producer Index. The four-year trends report 2019-2022*. 76 pages.

Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD) (2023). *Conjoncture : le commerce et son environnement. Chiffres clés et tendances au cours des cinq premiers mois 2023*. 82p.

Feedback (2021). *Meeting the climate challenge: Why supermarkets must urgently cut their meat and dairy sales*. Market Brief. 12p. https://feedbackglobal.org/wp-content/uploads/2021/01/Feedback_MarketBrief_WhySupermarketsMustUrgentlyCutMeatAndDairySales_Jan2021.pdf

Fourquet, J. & Llorca, R. (2022). *La société du supermarché. Rôle et place de la grande distribution dans la France contemporaine*. Fondation Jean Jaurès.

Fuchs, D., Kalfagianni, A., & Arentsen, M. (2009). 2. Retail Power, Private Standards, and Sustainability in the Global Food System. In *Corporate Power in Global Agrifood Governance*. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/sciences-po/detail.action?docID=3339032>.

Girard, Pierre-Louis (coord). (mai 2023). *Les incidences économiques de l'action pour le climat. Marché du capital. Rapport thématique*. France Stratégie, Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, Direction générale du Trésor. 72p.

Grin, J. (2011). 2. Changing Governments, Kitchens, Supermarkets, Firms and Farms The Governance of Transitions Between Societal Practices and Supply Systems. In *Food Practices in Transition: Changing Food Consumption, Retail and Production in the Age of Reflexive Modernity*. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/sciences-po/detail.action?docID=957271>

Héroult, B., Gassie, J., & Lamy, A. (2019). Transformations sociétales et grandes tendances alimentaires. In *Centre d'Etudes et de Prospective du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation*.

Herbert, M., Collin-lachaud, I., Defives, P., Robert, I., & Saucède, F. (2014). Chapitre 15. Faire ses courses alimentaires en 2025 : vers une distribution liquide ? In *Repenser le commerce*. <https://doi.org/10.3917/ems.colli.2014.01.0327>

Hirsch, S., & Koppenberg, M. (2020). Power imbalances in French food retailing: Evidence from a production function approach to estimate market power. *Economics Letters*, 194. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2020.109387>

Hocquelet, M., & Mahlaoui, S. (2022). Dans le commerce de détail alimentaire, les voies contrastées de l'écologisation. *Céreq Bref*, 431.

Horizons Commerce (2021). *Etude prospective : Le secteur du commerce et de la distribution et ses évolutions*. Rapport pour le ministère Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, la Fédération du Commerce et de la Distribution, et les organisations syndicales CFDT, CFTC, FGTA-FO et CFEEGC Agro.

Inman, J.J., Winer, R.S., Ferraro, R. (2009). The Interplay among Category Characteristics, Customer Characteristics, and Customer Activities on in-Store Decision Making. *Journal of Marketing* 73, 19–29. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.19>

Jara, Magali et al. (2018). « Chapitre 7. Retailing mix », Gérard Cliquet éd., *Retailing. Management et marketing du commerce*. Dunod, pp. 139-163.

Le Basic, ASca, ADEME (2017). *Analyse des effets économiques et sociaux d'une alimentation plus durable. Volet 2 : Analyse de la valeur socio-économique de l'alimentation, et sa répartition*.

Lelièvre, M., & Remila, N. (2018). *Dépenses pré-engagées : quel poids dans le budget des ménages ?* Les Dossiers de la DREES.

Levy, M., Grewal, D., Peterson, R. A., & Connolly, B. (2005). *The concept of the "Big Middle."* 81, 83–88. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.04.001>

LSA Focus (janvier 2021). *Les mètres carrés de l'alimentaire en France*.

Mattioni, D., Loconto, A. M., & Brunori, G. (2020). Healthy diets and the retail food environment: A sociological approach. *Health and Place*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2019.102244>

McKinsey & Company (2022). *Retail Practice. Decarbonizing grocery. Here's how the grocery sector can protect the planet and position itself for green growth*.

McKinsey & Company, Eurocommerce (2021). *The path forward for grocery sustainability" in Disruption and Uncertainty. The State of Grocery Retail 2022 – Europe*.

McKinsey & Company, Eurocommerce (2022b). *Sustainability, Digitalization, Sills: Transforming the EU retail and wholesale sector*. 64p.

McKinsey & Company, Eurocommerce (2023). *The state of grocery retail 2023 – Europe*. 40p.

Meckling, J., & Nahm, J. (2019). The politics of technology bans: Industrial policy competition and green goals for the auto industry. *Energy Policy*, 126(December 2018), 470–479. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.11.031>

Moati, P. (2010). La poussée des marques de distributeurs sur le marché alimentaire : interprétations et perspectives. *Revue d'économie Industrielle*, 131.

Moati, P. (2016). Vers la fin de la grande distribution ? *Revue Française de Socio-Économie*, n° 16(1), 99–118. <https://doi.org/10.3917/rfse.016.0099>

Moati, P. (2023). L'hypermarché : la crise de la cinquantaine. *L'obSoCo*.

Nicholson, W. et al. (2022). Plating Up Progress – Part 1. An investor briefing on the risks and opportunities for food retailers, caterers and restaurant chains in the transition to healthy and sustainable food systems. The Food Foundation.

Observatoire de la formation des prix et des marges (OFPM). (2023). *Rapport au Parlement 2023. Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires*.

Obsoco, Observatoire prospectif du commerce (2021). *Etude miroir commerce idéal de demain. Livrable de restitution des résultats*. 92p.

Oliver Wyman, Food Marketing Institute (FMI). (2019). *Boardroom Volume 4: Strategies for success in food retail*. <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2019/jan/boardroom-volume-4.html>

Oosterveer, P. (2011). 7. Restructuring Food Supply Sustainability and Supermarkets. In *Food Practices in Transition: Changing Food Consumption, Retail and Production in the Age of Reflexive Modernity*. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/sciences-po/detail.action?docID=957271>

Planet Tracker (2023). *Financial markets roadmap for transforming the Global Food System. Executive Summary. A guide for the financial sector*. 27p. <https://planet-tracker.org/wp-content/uploads/2023/03/Financial-Markets-Roadmap-Executive-Summary.pdf>

- Poux, X., & Aubert, P.-M. (2018). *Une Europe agroécologique en 2050 : une agriculture multifonctionnelle pour une alimentation saine*. Étude Iddri.
- Race to Zero (2022). *Assessing the financial impact of the land use transition on the food and agriculture sector*. UN Climate Change High-Level Champions. <https://climatechampions.unfccc.int/wp-content/uploads/2022/09/Assessing-the-financial-impact-of-the-land-use-transition-on-the-food-and-agriculture-sector.pdf>
- Réseau Action Climat (RAC). (2023). *Alimentation et Climat. L'heure des comptes pour les supermarchés. Evaluation des enseignes et recommandations pour les pouvoirs publics*. 60p. https://reseauactionclimat.org/wp-content/uploads/2023/01/rac_gdedistri_rapport06-email.pdf
- Rogissart, L. (2023). *Réduction de la consommation de viande : des politiques publiques bien loin des objectifs de durabilité*. 14CE.
- Saber, M., & Weber, A. (2019). How do supermarkets and discounters communicate about sustainability? A comparative analysis of sustainability reports and in-store communication. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(11), 1181–1202. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2018-0156>
- Santé Publique France (2018). *Etude de santé sur l'environnement, la biosurveillance, l'activité physique et la nutrition (ESTEBAN 2014-2016)*. Volet Nutrition. Chapitre Consommations alimentaires.
- Serra-Mallol, C. (2021). Une stratégie de la connaissance négative. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 15(4). <https://doi.org/10.4000/rac.24188>
- Superlist (2022). *Superlist Environment 2022: Which efforts do Belgian supermarkets make to create a more sustainable food system*. Questionmark. 98p. https://prismic-io.s3.amazonaws.com/thequestionmark/2888282b-03a5-432d-b8e9-36119ff6a55f_superlist-be-environment-2022-v1.0.en.pdf
- Superlist (2022b). *Superlist UK Environment 2022. Part 2: Supermarkets and the promotion of meat*. Questionmark, Eating Better. 38p. https://thequestionmark.cdn.prismic.io/thequestionmark/a3666916-4b8e-485f-b657-617bfb948788_QM-Superlist+-UK+Environment+-+single_page.pdf
- Walton, S. (2023). *Linking middle-chain actors to the environmental impacts of food producers and consumers: Underlying drivers and policy implications*. Centre for Food Policy, City, University of London. London, UK.
- Wilkinson, J.B., Mason, J.B., Paksoy, C.H. (1982). Assessing the Impact of Short-Term Supermarket Strategy Variables. *Journal of Marketing Research* 19, 72–86. <https://doi.org/10.2307/3151532>
- Willett, W. et al. (2019). Food in the Anthropocene: the EAT–Lancet Commission on healthy diets from sustainable food systems. *The Lancet*, 393(10170), 447–492. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)31788-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)31788-4)
- Winkler, M. R. et al. (2020). A model depicting the retail food environment and customer interactions: Components, outcomes, and future directions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207591>
- World Benchmarking Alliance (2022). *2021 Food and Agriculture Benchmark. Insights Report*.
- WWF UK. (2022). *What's in store for the planet: the impact of the UK shopping basket on climate and nature – 2022*. 36p.

Transition vers l'alimentation durable : risques et leviers pour la grande distribution

Charlie Brocard (Iddri)

L'Institut du développement durable et des relations internationales (Iddri) est un *think tank* indépendant qui facilite la transition vers le développement durable. Il a été fondé en 2001. Pour cela, l'Iddri identifie les conditions et propose des outils pour placer le développement durable au cœur des relations internationales et des politiques publiques et privées. Il intervient à différentes échelles, de celle de la coopération internationale à celle des gouvernements nationaux, locaux et des entreprises, chaque échelle informant l'autre. À la fois institut de recherche et plateforme de dialogue, l'Iddri crée les conditions d'un diagnostic et d'une expertise partagés entre parties prenantes. Il les met en relation de manière transparente et collaborative, sur la base de travaux de recherche interdisciplinaire de premier plan. L'Iddri met ensuite ses analyses et propositions à la disposition de tous. Quatre enjeux sont au cœur de l'activité de l'institut : le climat, la biodiversité et les écosystèmes, l'océan et la gouvernance du développement durable.

Pour en savoir plus sur les activités et les publications de l'Iddri, visitez www.iddri.org

Brocard, C. (2023). Transition vers l'alimentation durable : risques et leviers pour la grande distribution. *Étude N°04/23*, Iddri, Paris, France.

ISSN 2258-7071

Ce travail a bénéficié d'une aide de l'État gérée par l'ANR au titre du programme « Investissements d'avenir » portant la référence ANR-10-LABX-14-01. L'auteur souhaite remercier Lucile Rogissart (I4CE), Bertrand Oudin, Romain Joya et Alice de Bazelaire (Ceresco) pour leurs apports sur une version initiale du texte, ainsi que ses collègues de l'Iddri.

CONTACT

charlie.brocard@iddri.org

Institut du développement durable et des relations internationales 41, rue du Four – 75006 Paris – France

www.iddri.org

[IDDRI_ThinkTank](#)