



Transition écologique de la grande distribution alimentaire

UNE ÉTUDE BASÉE SUR
LE POINT DE VUE DES
PROFESSIONNELS DU SECTEUR

} réseau
} action
} climat france

Table des matières

Table des matières	2
Crédits	5
Liste des encadrés	5
Synthèse de l'étude	6
Préambule	7
Méthodologie	9
Experts et expertes interrogées (n=37)	9
Dirigeants et responsables d'enseignes de grande distribution (n=21).....	11
Introduction : un contexte démographique, économique et social difficile.....	12
Une évolution démographique et des modes de vie qui fragilise le modèle de la grande distribution.....	12
Une hausse de l'inflation sur les produits alimentaires qui accroît la précarité alimentaire, met sous tension la classe moyenne et affecte à la baisse les dépenses alimentaires	12
Un contexte qui met les enseignes sous pression et contribue à l'intensification de la guerre des prix	13
I. Les freins liés aux enjeux de prix et d'information (signal-prix, données, etc.).....	15
1. Le manque de données sur l'impact environnemental des produits alimentaires de leurs fournisseurs.....	15
Solutions au frein 1	21
2. L'absence d'étiquetage de référence sur les impacts environnementaux des produits alimentaires, frein à la transformation de l'offre... et de la demande.....	21
2.1. L'absence d'étiquetage de référence sur les impacts environnementaux des produits alimentaires, frein à la transformation de l'offre	22
2.2. L'absence d'étiquetage de référence sur les impacts environnementaux des produits alimentaires, frein à la transformation de la demande.....	23
Solutions au frein 2	25
3. Un manque de consentement du consommateur à payer plus cher... dont les distributeurs sont en partie responsables	28
Solutions au frein 3	31
4. La différence de prix trop importante entre produits standards et produits "responsables"... qui s'explique en partie par le modèle et les stratégies des distributeurs	31
4.1. Le manque de consentement des consommateurs à payer plus cher pour des produits "responsables" s'explique aussi par leur forte différence de prix avec les produits standards	32

4.2. Une différence de prix parfois renforcée par les pratiques de prix et de marge des enseignes elles-mêmes	33
Solutions au frein 4	35
Conclusion sur les freins de la première catégorie	37
La “schizophrénie” et les “contradictions” du consommateur... ou des distributeurs ? .	37
L’étiquetage environnemental, nécessaire mais loin d’être suffisant	38
Les enseignes ont également leur part de responsabilité dans le prix trop élevé des produits “responsables”	39
“Produits responsables”, “alternatives végétales” : des catégories inadéquates et contre-productives ?	40
II. Les freins liés aux enjeux d’offre et de relation entre distributeurs et industriels.....	41
5. Le manque de collaboration entre amont agricole, industrie agroalimentaire et grande distribution malgré leurs interdépendances	42
Solutions au frein 5	49
6. Le retard des marques nationales sur la transition alimentaire et la dépendance à leur égard des distributeurs	50
6.1. Les distributeurs ont besoin des marques nationales pour faire venir les consommateurs et pour être rentables grâce aux “marges arrière”	50
6.2. La prépondérance des marques nationales par rapport aux marques de distributeurs, un frein à la transition de la grande distribution ?	52
Solutions au frein 6	55
III. Les freins liés aux enjeux du modèle et du marché de la grande distribution	56
7. Des blocages intrinsèques au modèle économique, à la gouvernance et à la culture des distributeurs.....	56
7.1. Une organisation et une gouvernance des enseignes qui marginalise la RSE dans les décisions stratégiques et les pratiques opérationnelles	56
7.2. Des blocages culturels et cognitifs à la transition écologique au sein des enseignes	58
7.3. Une vision réductrice et erronée des comportements des consommateurs.....	60
7.4. Un modèle économique fondé sur les prix bas, l’accroissement des volumes et les produits animaux peu compatible avec l’urgence de la transition	62
Solutions au frein 7	65
8. Une concurrence exacerbée entre des enseignes substituables qui décourage les initiatives individuelles	67
8.1. Une guerre des prix défavorable à la transition	67
8.2. E.Leclerc, un leader du marché dont la focalisation sur les prix bas exacerbe la guerre des prix et décourage les initiatives individuelles	69
8.3. Un manque de volonté politique et d’ambition de transformation de la part des dirigeants des enseignes	71

Solutions au frein 8	72
IV. Les freins liés au cadre réglementaire et aux politiques publiques	78
9. L'insuffisance des politiques publiques pour encourager la transition alimentaire des Français	78
Solutions au frein 9	80
10. Un manque de cap et de discours clairs des pouvoirs publics sur l'alimentation durable et le modèle agricole de demain	91
Solutions au frein 10	92
Conclusion au prisme des exemples à l'étranger et de la littérature sur le sujet et recommandations aux acteurs	95
Conclusion au prisme des exemples à l'étranger et de la littérature sur le sujet	95
Recommandations du Réseau Action Climat pour les pouvoirs publics et les acteurs économiques	99
10 recommandations prioritaires aux pouvoirs publics	99
Autres recommandations aux pouvoirs publics	101
Recommandations prioritaires à l'ensemble des acteurs.....	101
Recommandations prioritaires aux distributeurs.....	102
Recommandations prioritaires aux industriels	103
Annexes.....	104
Annexe 1 : Questionnaire adressé aux enseignes	104
Annexe 2 : Questionnaire adressé à la Fédération du Commerce et de la Distribution ..	105
Annexe 3 : Grille d'entretien avec les experts et expertes	106

Crédits

Rédaction de l'étude et réalisation et analyse des entretiens : Benoit Granier, responsable alimentation au Réseau Action Climat. Contact : benoit.granier@reseauactionclimat.org

Merci pour leurs contributions à Christophe Alliot et Sylvain Ly (Le BASIC), Emilie Chalvignac (Institut du Commerce), David Garbous et Julia Terpman-Perot (Collectif En Vérité), Céline Laisney (AlimAvenir), Olivier Messenger et Anne Cosman (O2M) et Olivier Mevel (Université de Bretagne Occidentale).

Merci pour leur relecture et/ou leurs conseils à Emmanuel Ansoud (Growing Ideas), Charlie Brocard (IDDRI), Anne Cherbonneau (Make a Switch), Elisabeth Cony (Madame Benchmark), Olivier Dauvers, Marie Drique (Secours Catholique), Xavier Hua (Institut du Commerce), Rémy Gerin (ESSEC), Philippe Goetzmann, Éric Meunier (Think Shopper), Pierre Prigent (WWF France), Hugo Marro-Menotti, Marie Rapaud (Fondation pour la Nature et l'Homme) et Noël Zierski.

Cette publication a bénéficié d'un soutien financier du Programme National pour l'Alimentation, dans le cadre de l'appel à projets "Vers la Stratégie nationale pour la nutrition, l'alimentation et le climat". Elle n'engage ni la responsabilité, ni les positions des institutions

Ce document est soumis aux droits d'auteur, mais peut être utilisé librement à des fins de campagne, d'éducation et de recherche moyennant mention complète de la source : Réseau Action Climat, 2025, *Transition écologique de la grande distribution alimentaire – Une étude basée sur le point de vue des professionnels du secteur*.

Liste des encadrés

Encadré 1 – "On ne connaît que ce qu'on mesure : constats de consultants les bottes au pied », par O2M, page 18.

Encadré 2 – Extrait de *Ce que nous cache le mythe du pouvoir d'achat*, de Benoît Heilbrunn, page 29.

Encadré 3 – "Le category management responsable", par Emilie Chalvignac (Institut du Commerce), page 48.

Encadré 4 – "Comment Leclerc étrangle toute la grande distribution au nom du prix bas de la viande", par Olivier Mevel, page 70.

Encadré 5 – "Quelques pistes pour encourager la consommation de légumineuses", par Céline Laisney (AlimAvenir), page 85.

Encadré 6 – "Des promotions à rebours de la santé publique et de la transition écologique", par le BASIC, page 89.

Encadré 7 – "Utiliser les promotions en grande distribution au service d'une alimentation transparente gourmande, saine et durable !", par le Collectif En Vérité, page 90.

Synthèse de l'étude

En 2025, la précarité alimentaire a été aggravée par deux années d'inflation et les maladies chroniques liées à l'alimentation (diabète, obésité, cancers, etc.) poursuivent leur progression. Une partie du secteur agricole fait face à des difficultés pérennes et subit des crises répétées, tandis que les importations de denrées alimentaires se maintiennent à un niveau élevé sur les fruits ou les légumes et sont même à la hausse sur des produits comme la viande : 30% de la consommation nationale était importée en 2023, principalement en restauration et dans les plats préparés. Sur le plan environnemental, la production de notre alimentation est un facteur majeur de la destruction de la biodiversité et représente 24% de l'empreinte carbone des Français – les deux tiers provenant de notre consommation de viande et de produits laitiers.

Dans ce contexte, la grande distribution, par son pouvoir sur l'amont des filières comme sur les consommateurs, a un rôle important à jouer pour permettre la transition alimentaire, c'est-à-dire l'accès à une alimentation saine, durable, choisie et rémunératrice. Ces dernières années, comme ailleurs en Europe, les distributeurs français ont multiplié les annonces et les engagements en faveur de la transition alimentaire et écologique. Toutefois, on observe un décalage important entre les discours et les pratiques des enseignes qui ne prennent pas assez en considération les enjeux écologiques et de santé publique dans leurs pratiques commerciales. Dans les rayons et dans les catalogues de promotions, les produits trop gras, sucrés et salés, la viande et les produits carnés, souvent ultra-transformés (charcuterie, cordons bleus et nuggets industriels, etc.), restent fortement surreprésentés au détriment des aliments végétaux de bonne qualité nutritionnelle (fruits, légumes, légumineuses, produits céréaliers complets, fruits à coque) et des produits durables et de qualité (Label rouge, labels biologiques et équitables, Bleu-Blanc-Cœur).

Pour comprendre ce « gap » entre discours et pratiques, nous avons analysé les freins et les leviers pour faire des distributeurs français un moteur de la transition alimentaire, à travers 55 entretiens avec des experts et des professionnels (PDG, responsables des achats et de la RSE des enseignes). Notre étude s'appuie également sur les questionnaires complétés par six enseignes (Auchan, Carrefour, Casino/Monoprix, Coopérative U, Intermarché et Lidl ; Aldi et E.Leclerc n'ayant pas souhaité participer à l'étude) et un questionnaire retourné par la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD).

L'étude conclut que si les distributeurs doivent agir davantage, la transition alimentaire n'aura pas lieu sans les pouvoirs publics. Les distributeurs et les experts s'accordent sur la nécessité que l'Etat définisse un cap et un cadre clair en faveur de la transition, et mène des politiques ambitieuses pour, en priorité : promouvoir une alimentation plus végétale de qualité avec moins de viande, mais de meilleure qualité et produite en France ; déployer l'étiquetage environnemental ; renforcer les capacités financières des ménages pour accéder à une alimentation de qualité. Les distributeurs reconnaissent également le besoin de co-construire collectivement – acteurs économiques, pouvoirs publics et société civile – des règles du jeu et des objectifs communs pour transformer le secteur agroalimentaire et dépasser le blocage induit par la guerre des prix que se livrent les enseignes. Parmi les chantiers identifiés, la nécessité de faire évoluer l'offre et les pratiques commerciales, de marketing et de promotions au service de la transition vers une alimentation plus saine, durable et accessible.

Préambule

Cette étude s'inscrit dans la continuité d'une publication du Réseau Action Climat datée de février 2023, intitulé *Alimentation et Climat : L'heure des comptes pour les supermarchés*¹. Basé sur une notation des principales enseignes françaises, ce rapport démontre le décalage voire la contradiction entre les aliments proposés, promus et vendus par les distributeurs, d'une part, et les produits et régimes alimentaires constitutifs d'une alimentation saine et durable selon la littérature scientifique et les recommandations nutritionnelles officielles, d'autre part. Dans le cadre de la réédition de sa notation, le Réseau Action Climat a souhaité conduire un travail complémentaire de nature analytique et qualitative, **visant à approfondir ses échanges avec les professionnels et les spécialistes de la grande distribution, afin de mieux comprendre les freins et les leviers à la transition écologique du secteur.**

Ces freins, multiples et variés, sont parfois très liés voire se recoupent les uns avec les autres. Nous avons néanmoins fait le choix de les traiter de façon distincte pour faciliter la lecture et la compréhension. **Nous avons identifié 10 freins répartis dans 4 catégories** : les freins liés aux enjeux d'information, de données et de prix (I.), les freins liés aux enjeux d'offre et de relation entre distributeurs et marques nationales (II.), les freins liés aux enjeux du modèle et du marché de la grande distribution (III.) et les freins liés au cadre réglementaire et aux politiques publiques (IV.). Cette catégorisation permet de passer en revue, d'abord, les blocages d'ordre technique, informationnel et organisationnel pouvant être levés par des réponses spécifiques et ciblées de la part des distributeurs, des industriels et des pouvoirs publics. Puis, de traiter les freins plus structurels qui exigent des solutions plus systémiques, nécessitant l'établissement de règles communes et une intervention substantielle de la part des pouvoirs publics.

Si les freins sont nombreux, la bonne nouvelle est que les experts et les professionnels du secteur sont assez largement d'accord sur la majorité des solutions pour les lever, lesquelles correspondent en bonne partie aux recommandations des think tanks et des ONG². En outre, une partie de ces solutions ne soulèvent pas d'obstacles économiques, juridiques ou techniques majeurs – elles requièrent surtout de la bonne volonté de la part des pouvoirs publics, des distributeurs et des industriels. Certains freins, qui touchent au modèle intrinsèque de la grande distribution qui s'est perfectionné au fil des dernières décennies, **requièrent par contre une évolution plus profonde voire radicale des règles du jeu qui régulent aujourd'hui le secteur.** Par souci de clarté, nous présentons ces solutions au fil des freins, même si certaines solutions peuvent évidemment contribuer à répondre à plusieurs freins à la fois. Nous débutons l'explication de ces freins et solutions après une partie méthodologique et une introduction qui présente le contexte démographique, économique et social avec lequel doivent composer les distributeurs en 2025. A noter que les solutions proposées aux différents freins identifiés suite aux entretiens n'engagent que les auteurs de cette publication, et en aucun cas les financeurs et les personnes en charge du suivi de l'étude pour le Programme National de l'Alimentation.

¹ [Réseau Action Climat, Alimentation et Climat : L'heure des comptes pour les supermarchés, 2023.](#)

² Voir notamment les recommandations des rapports de l'IDDRI, du collectif Pour un réveil écologique et du Réseau Action Climat cités en dans la partie suivante dédiée à la méthodologie, ou encore l'étude de la de la [Fondation pour la Nature et l'Homme, Achats de bio en baisse : quel rôle de la distribution ?, avril 2025.](#)

NB : Un résumé de cette étude, d'une trentaine de pages, est intégrée au rapport du Réseau Climat, *Grande distribution : Alliée ou frein à une alimentation saine et durable pour tous ? Évaluation des enseignes en France, benchmark européen et recommandations pour les acteurs*, publié en mai 2025 également. La première partie dudit rapport dévoile la réédition de la notation des distributeurs français et montre que la transition écologique de la grande distribution alimentaire a globalement progressé par rapport à 2023, mais que les actions des distributeurs sont encore largement insuffisantes. La deuxième partie met en évidence un degré d'avancement supérieur de nombreuses enseignes ailleurs en Europe, sur des sujets comme la transition vers les protéines végétales, la réorientation des promotions vers des produits meilleurs pour la santé et l'environnement ou les politiques de prix pour rendre les alternatives à la viande plus accessibles financièrement. La troisième partie du rapport s'appuie sur l'analyse des freins et des leviers proposée par la présente étude pour proposer des recommandations aux pouvoirs publics, aux distributeurs et aux industriels.

Méthodologie

Cette étude s'appuie sur 55 entretiens semi-directifs réalisés avec 58 professionnels, spécialistes et autres parties prenantes de la grande distribution alimentaire, entre octobre 2024 et mars 2025. Parmi les personnes interrogées figurent en particulier des représentants des principales enseignes (occupant surtout les fonctions de DG ou PDG, responsable RSE, chef de projet RSE, responsable des achats) et d'autres acteurs du secteur (représentants d'organisations professionnelles comme l'Institut du Commerce et Perifem, organisations d'éleveurs et d'industriels, bureaux d'études, cabinets de conseil, consultants et think tanks) – voir la liste complète à la fin de cette partie.

L'étude s'appuie également sur l'analyse de questionnaires complétés par six enseignes (Auchan, Carrefour, Casino/Monoprix, Coopérative U, Intermarché et Lidl ; Aldi et E.Leclerc n'ont pas souhaité participer à l'étude) et d'un autre questionnaire complété par la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD), qui représente l'ensemble de ces enseignes à l'exception de Lidl.

L'étude se fonde sur une méthode inductive, qui consiste à se baser en première instance sur les propos et les réponses des acteurs et non sur des théories préétablies, dans le but de découvrir et de prendre en considération les enjeux, les difficultés et les attentes des acteurs. Ces éléments sont par la suite, bien que de façon non exhaustive, mis en perspective et en discussion avec d'autres études menées sur la transition écologique de la grande distribution alimentaire, en particulier les études récentes du Carbon Trust³, de l'IDDRI⁴ et du collectif Pour un réveil écologique⁵.

Étant donné l'hétérogénéité du secteur de la grande distribution (intégrés ou indépendants, côtés en bourse ou non, diversité de leur implantation géographique – urbaine, périurbaine, rurale), de la taille des magasins (hyper, super), etc.), et la complexité des interactions entre l'amont agricole, les industriels, les distributeurs, les consommateurs et les pouvoirs publics, notre analyse ne peut prétendre à l'exhaustivité. **Elle n'a donc pas la prétention d'être définitive : elle vise davantage à constituer une base de travail et mettre en débat la question des freins et des leviers à l'indispensable transition alimentaire et écologique de la grande distribution.**

Experts et expertes interrogées (n=37)

- 1- Alliot, Christophe, Co-fondateur et sociétaire de la SCIC BASIC.
- 2- Ansoud, Emmanuel, Fondateur Growing Ideas.
- 3- Christine, Bourge, Responsable environnement, Perifem.
- 4- Cosman, Anne, Manager Communication responsable & Marketing, Groupe O2M.

³ [Carbon Trust, "Big changes in store: How can the global supermarket sector accelerate to Net Zero?", février 2025.](#)

⁴ [IDDRI, Transition vers l'alimentation durable : risques et leviers pour la grande distribution, 2023.](#)

⁵ [Pour un réveil écologique, Note de Pour un réveil écologique sur la grande distribution, mars 2025.](#)

- 5- Brocard, Charlie, Chercheur Transition des Modes de vie, Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI).
- 6- Brunerie, Stéphane, Fondateur du Sens de l'alimentation et créateur du média StripFood.
- 7- Chalvignac, Emilie, Directrice des Opérations, Institut du Commerce.
- 8- Charton, Franck, Délégué général, Perifem.
- 9- Cherbonneau, Anne, Fondatrice de Make a Switch.
- 10- Colli, Marine, Consultante en affaires publiques et spécialiste des politiques agricoles.
- 11- Cony, Elisabeth, Fondatrice de Madame Benchmark.
- 12- Dauvers, Olivier, Journaliste et éditeur, éditions Dauvers.
- 13- Flandin, Ludovic, Directeur Adjoint Pôle RSE & Innovation, R3, ancien directeur RSE du groupe Louis Delhaize.
- 14- Garbous, David, Fondateur et directeur général de Transformation positive, Président du Collectif En Vérité.
- 15- Gerin, Rémy, Directeur Exécutif de la Chaire Grande Consommation de l'ESSEC.
- 16- Goetzmann, Philippe, Président de Philippe Goetzmann &.
- 17- Hébel, Pascale, Directrice associée de C-Ways.
- 18- Hua, Xavier, Directeur général, l'Institut du Commerce.
- 19- Laisney, Céline, Directrice du cabinet de veille et prospective AlimAvenir.
- 20- Le Borgne, Jonathan, Fondateur et éditeur du site Je Bosse en Grande Distribution.
- 21- Le Floch, Gaëlle, Directrice de l'unité distribution, Kantar Worldpanel.
- 22- Ly, Sylvain, Co-fondateur et sociétaire de la SCIC BASIC.
- 23- Mayer, Emily, Directrice Business Insights, Circana.
- 24- Medina, Rémy, Fondateur de Food Business Invest et associé chez International Private Label Consult (IPLC).
- 25- Messenger, Olivier, Dirigeant Fondateur du Groupe O2M.
- 26- Meunier, Eric, Président et Fondateur de Think Shopper.
- 27- Mevel, Olivier, Maître de Conférences en sciences de gestion à l'Université de Bretagne Occidentale (UBO).
- 28- Parmentier, Bruno, Auteur, conférencier et consultant spécialisé dans les questions agricoles et alimentaires.
- 29- Périgault, Mathieu, Directeur des ventes, Les Prés Rient Bio.
- 30- Prigent, Pierre, Responsable du Programme Agriculture et Alimentation du WWF France, ancien Responsable partenariat PME et Monde Agricole chez Carrefour.
- 31- Puget, Yves, Directeur de la rédaction de LSA.
- 32- Riché, Matthieu, Ancien directeur de l'engagement et de la RSE du groupe Casino.
- 33- Senand, Isabelle, Directrice des études à la Fédération du Commerce et de la Distribution.
- 34- Zierski, Noël, Conseiller de dirigeants, ancien DG de l'enseigne Intermarché et Directeur Marketing de l'enseigne E.Leclerc.
- 35, 36 et 37- Représentants d'organisations d'éleveurs anonymisés.

Dirigeants et responsables d'enseignes de grande distribution (n=21)

Auchan Retail

- 1- Guillaume Darrasse, Directeur général.
- 2- Laurent Francony, Directeur Exécutif RSE & Qualité.
- 3- Béatrice Javary, Directrice Responsabilité et innovation sociale.
- 4- Majid Daki, Manager Climat/Carbone.

Carrefour

- 5- Carine Kraus, Directrice Exécutive de l'Engagement.
- 6- Stéphane Pierrefeu, Directeur RSE Fournisseurs.
- 7- Agathe Grossmith, Directrice des projets RSE.
- 8- Maeva Fougeyrollas, Cheffe de projet RSE – Reporting extra-financier.

Casino / Monoprix

- 9- Christophe Piednoël, Directeur Communication, Affaires publiques et RSE (Groupe).
- 10- Pauline Glaziou, Directrice Marchandise (Groupe).
- 11- Laurence Auzary, Cheffe de projets RSE (Groupe).

Coopérative U

- 12- Dominique Schelcher, PDG de Coopérative U.
- 13- Sylvie Vaissaire, Directrice Qualité, Sécurité, Sociétal et Environnement, Coopérative U.

Les Mousquetaires / Intermarché

- 14- Thierry Cotillard, Président du Groupement Mousquetaires.
- 15- Olivier Touzé, Directeur Qualité RSE du Groupement Mousquetaires.
- 16- Manuel Chatain, Directeur RSE Intermarché-Netto.
- 17- Florent Dauga, Directeur Achats MDD Intermarché-Netto alimentaire international.

Lidl France

- 18- Michel Biero, Vice-Président à la date de l'entretien.
- 19- Isabelle Hoffmann, Responsable RSE Achats à la date de l'entretien.
- 20- Lucile Gérardin, Cheffe de projets RSE Achats sénior en charge du Bien-être animal et du Climat.
- 21- Manon Salaun, Cheffe de projets RSE Achats - Chaîne d'approvisionnement responsable & reporting.

Introduction : un contexte démographique, économique et social difficile

Une évolution démographique et des modes de vie qui fragilise le modèle de la grande distribution

Jusque dans les années 1990, le secteur de l'agroalimentaire, grande distribution incluse, bénéficiait d'une hausse soutenue de son chiffre d'affaires. Cette croissance s'expliquait par plusieurs facteurs, parmi lesquels la croissance démographique et la progression des capacités financières des ménages.

Le premier quart du 21ème siècle se caractérise par une évolution démographique moins favorable à la grande distribution, dont le modèle économique repose sur une croissance perpétuelle des volumes vendus. En effet, les années de forte croissance démographique font partie du passé, tandis que la société française va connaître un important vieillissement de sa population. Dans le même temps, les modes de vie évoluent, en lien notamment avec la baisse de la taille des ménages : les Français et les Françaises cuisinent moins, achètent moins de produits bruts, ont davantage recours à la livraison de repas et à la restauration hors-domicile (restauration collective, fast-food, restaurants, etc.). Résultat : la part du gâteau du commerce alimentaire à se partager entre distributeurs semble avoir définitivement cessé de croître (en termes de volumes). Depuis 2016, la consommation alimentaire (en volume) est en baisse⁶, et d'après des observateurs comme Philippe Goetzmann, la dépense alimentaire des ménages en valeur ne devrait pas augmenter dans les 5 ans à venir⁷.

Ce phénomène de "déconsommation" est d'autant plus problématique pour la grande distribution historique que celle-ci fait face à la concurrence croissante d'enseignes généralistes low-costs (Action, Shein, Temu, etc.) et d'enseignes spécialistes de l'alimentaire comme Grand Frais, Marie Blachère, Picard ou Fresh. La grande distribution historique, qui détenait 57,5% des parts dans les dépenses alimentaires des Français en 2019, n'en détenait plus que 54,5% en 2024, ce qui représente une perte de 8 milliards d'euros. Dans le même temps, les enseignes spécialistes de l'alimentaire sont passées de 17,0% à 22,0% de parts de marchés⁸.

Une hausse de l'inflation sur les produits alimentaires qui accroît la précarité alimentaire, met sous tension la classe moyenne et affecte à la baisse les dépenses alimentaires

Outre ces tendances démographiques et sociales d'ordre structurel, les 5 dernières années ont été agitées avec la crise sanitaire liée à la pandémie de covid-19 puis l'invasion de

⁶ [Direction générale du trésor, Flash conjoncture France - Consommation alimentaire : des dynamiques diverses en volume, en valeur, et en part dans le revenu, 2024.](#)

⁷ [La France Agricole " Comment passer de la fourchette à la fourche", 3 octobre 2024.](#)

⁸ [LSA, "Les spécialistes alimentaires comme Grand Frais gagnent du terrain", 6 février 2025.](#)

l'Ukraine par la Russie et l'intense spéculation sur les denrées agricoles qui a suivi, l'ensemble menant à une forte inflation sur les produits alimentaires. Celle-ci a dépassé les 20% au cours des années 2022 et 2023 (en moyenne). Dans le même temps, la période du confinement a révélé l'ampleur de la précarité alimentaire dans la société française, aussi bien en termes de nombre de personnes que de catégories d'âges et socioprofessionnelles concernées. 16% des Français déclarent ne pas manger à leur faim⁹, tandis que 20% de la population étudiante dépend de l'aide alimentaire¹⁰. Dans le même temps, les franges basses de la classe moyenne rencontrent aussi des difficultés économiques, si bien que d'après Pascale Hébel, "40 % des Français sont en insécurité alimentaire, comme les familles monoparentales, les classes populaires, les étudiants, les personnes âgées, les célibataires..."¹¹. Une partie importante de la population est ainsi fortement contrainte pour effectuer ses courses alimentaires. Cette plus ou moins grande précarité économique représente un frein important à l'accroissement des ventes de produits durables, ceux-ci étant en règle générale (beaucoup) plus onéreux que les produits conventionnels.

Un contexte qui met les enseignes sous pression et contribue à l'intensification de la guerre des prix

La stagnation de la consommation résultant des tendances socio-démographiques, de la progression de la précarité et de la concurrence avec d'autres acteurs de la distribution et la restauration hors-domicile est lourde de conséquences pour la grande distribution, habituée à tirer sa croissance d'une demande en augmentation constante depuis plusieurs décennies. Cette situation inédite a intensifié davantage encore la guerre des prix que se livrent les enseignes sur le marché français. Dans ce contexte, E.Leclerc est parvenu à gagner des parts de marché en s'imposant comme le leader sur les prix bas, tandis que ses concurrents ont perdu des parts de marché sur les deux dernières années. Plombés par le déclin de l'attractivité des hypermarchés, les groupes Auchan Retail et Casino ont été contraints d'engager une restructuration, le second procédant même à la cession de ses hypermarchés Géant et supermarchés Casino.

Cette conjoncture semble ne pas être sans conséquences sur les politiques RSE des distributeurs, d'après François Duranton, co-fondateur et PDG du cabinet de conseil ZeTrace¹² :

"Post COVID, de nombreux acteurs économiques, dont les retailers, ont eu une prise de conscience environnementale et sociale. Plusieurs retailers ont participé à la Convention des Entreprises pour le Climat, un grand nombre ont écrit des plans ambitieux pour 2030 et 2050, en particulier sur la réduction des émissions de CO2, avec l'aval de leurs actionnaires. Mais ça c'était avant. Il n'a échappé à personne qu'avec l'inflation, les conflits armés, l'insécurité sociale, fiscale, énergétique, géopolitique..., la donne a changé en 2 ans. Et malheureusement, ma conviction c'est que cela n'est pas près de changer en 2025.

⁹ [CREDOC, La débrouille des personnes qui ne mangent pas toujours à leur faim, 2023.](#)

¹⁰ [Le Parisien, "Précarité : 20 % des étudiants contraints de recourir à l'aide alimentaire", 17/10/2024.](#)

¹¹ [La France Agricole " Comment passer de la fourchette à la fourche", 3 octobre 2024.](#)

¹² [LSA, "\[Experts 2025\] François Duranton : retailers et RSE, une transformation en trompe-l'œil", 4 février 2025.](#)

Aujourd'hui, la plupart des leaders RSE avec qui nous échangeons admettent que derrière des discours de façade qui restent mobilisateurs pour l'environnement et la société, les budgets de transformation ont été très largement amputés. Les équipes affectées à des projets liés à l'écoconception, au sourcing, à la supply bas carbone, à la circularité etc ont vu leurs effectifs et leurs moyens réduits. Nous sommes entrés dans un contexte de "permacrise", et de nombreuses entreprises ont dû couper vif dans un grand nombre de budgets "non vitaux", dont la RSE fait partie, pour préserver des activités plus cruciales (magasins, effectifs...) et plus globalement sécuriser les lignes de trésorerie.

*Quels sujets RSE ont avancé en 2024 et vont avancer en 2025 ? Notre écosystème indique que, côté conseil, les sujets encore actifs sont ceux liés à la mesure et la compliance : Bilans carbone et Rapports CSRD. **C'est la réglementation, et quasiment elle seule, qui fait bouger les lignes.***

I. Les freins liés aux enjeux de prix et d'information (signal-prix, données, etc.)

Une première famille de freins qui ressort de notre étude renvoie à deux problèmes relatifs au prix et à l'information.

Premier problème : l'absence de score et d'étiquetage environnemental de référence, mais aussi le manque de données précises partagées sur les émissions de gaz à effet de serre et les autres impacts des denrées agricoles et alimentaires, sont des facteurs de difficultés pour le pilotage de leurs approvisionnements et la transformation de leur offre par les distributeurs.

Deuxième problème : la majorité des consommateurs n'achètent pas (ou très peu) de produits "responsables", même lorsque ces produits sont disponibles en magasin.

Cela s'explique par différents facteurs :

- Les difficultés voire l'incapacité du consommateur à repérer les produits "responsables" à cause de la prolifération de labels facteurs de confusion, et de l'absence de score et d'étiquetage environnemental de référence qui indiquerait les impacts écologiques des produits, sur le modèle du Nutri-Score.
- Le manque de consentement des consommateurs à payer plus cher pour acquérir ces produits.
- Le prix élevé des produits de l'agriculture biologique, du commerce équitable, des labels d'aquaculture et de pêche durable, etc. par rapport à leurs équivalents standards, ainsi que des "alternatives végétales" par rapport aux produits d'origine animale analogues (lait, haché, jambon, etc.) – même si les légumineuses brutes ou cuisinées (en boîte ou en bocaux) coûtent moins cher que la viande ou le poisson.

NB : dans cette étude, l'expression *produit "responsable"* renvoie à la catégorie employée par la majorité des professionnels de la grande distribution qui comprend les produits sous labels – biologiques, équitables, etc. –, les produits locaux, mais aussi parfois les produits végétariens voire les produits "sans" comme les produits sans gluten. Voir la critique de cette catégorie dans la Conclusion sur les freins de la première catégorie.

1. Le manque de données sur l'impact environnemental des produits alimentaires de leurs fournisseurs

"Comment objectiver et piloter tout ça ? Il n'y a pas d'indicateurs partagés. Et il y a une conscience du besoin de définir des indicateurs par catégorie. (...) Le problème de la donnée est renforcé par un manque d'accès et de culture du partage des données. Quand on parle données, il y a une tradition transactionnelle, les enseignes vendent beaucoup leurs données, quand pour les sujets de RSE il faudrait une mise en commun pour faciliter la collaboration !" (Anne Cherbonneau, Fondatrice de Make a Switch, et Emmanuel Ansoud, Fondateur de Growing Ideas, entretien).

“Si chaque produit a un prix, il n'existe pas encore un référentiel environnemental homogène, fiable et précis. Aujourd'hui, les enseignes mettent tous les producteurs et transformateurs dans le même panier, alors qu'une analyse plus spécifique des secteurs les plus émissifs permet de fortement nuancer la réalité des impacts. Sur l'amont de la chaîne de valeur, dans certaines filières, on observe une variabilité de plus de 50% d'une ferme à l'autre ! Certains font de réels efforts pour équilibrer impacts et contributions positives sur l'exploitation. Il y a des pépites dans chaque filière et c'est le rôle des distributeurs de les révéler et de valoriser leurs engagements. L'important, c'est de ne pas stigmatiser, de ne pas freiner ceux qui veulent progresser. Le risque, aujourd'hui, est que les décisions prises par les industriels et les enseignes ne soient pas à la hauteur des enjeux environnementaux, faute de données suffisamment précises. Il est donc nécessaire d'améliorer la connaissance des pratiques fournisseurs. C'est le travail que nous avons engagé avec Auchan, et d'autres acteurs commencent également à s'interroger pour s'engager dans cette voie.” (Olivier Messager, Dirigeant fondateur d'O2M, entretien).

Avec la base Agribalyse de l'ADEME, les distributeurs disposent déjà d'un grand nombre de données pour piloter leur offre de manière à ce que leurs ventes soient alignées avec leurs objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Pourtant, l'ensemble des professionnels interrogés estiment que l'état actuel des données sur les impacts des produits alimentaires ne leur permet pas de piloter la transformation de leurs approvisionnements et de leurs assortiments. Ce constat peut suggérer une méconnaissance ou un manque d'appropriation du fonctionnement d'Agribalyse par les distributeurs. En effet, Agribalyse fournit des données pour un grand nombre d'aliments ou denrées génériques, mais n'a pas vocation à fournir les données correspondant à un produit d'une marque spécifique. Cela étant dit, le manque d'accès aux données spécifiques sur les impacts des produits de leurs fournisseurs (parce que les industriels ne disposent pas ou ne souhaitent pas partager ces données, et/ou parce que les données relatives à certains modes de production agricole et agroalimentaire spécifiques ne sont pas encore enregistrés dans Agribalyse) pose problème aux distributeurs. En effet, les métiers de la grande distribution s'appuient sur un grand nombre d'opérations qui ont besoin de chiffres, de données et d'outils clairs et précis pour fonctionner.

De plus, les acteurs économiques (distributeurs comme industriels) semblent préoccupés par l'hétérogénéité des modes de calcul de leur impact carbone selon les acteurs, qui pourraient se traduire par des comparaisons infondées et déloyales avec leurs concurrents, et in fine par des choix pénalisants de la part de leurs clients (distributeurs et consommateurs). Par conséquent, le manque d'exhaustivité des données sur les émissions de gaz à effet de serre des denrées agricoles et des produits alimentaires, et le manque d'homogénéité dans leur usage par les acteurs économiques, semblent constituer un véritable blocage à l'action de la part des distributeurs. Ceux-ci paraissent très frileux voire paralysés à l'idée de faire évoluer leurs pratiques commerciales, leurs tactiques marketing et les cahiers des charges de leurs fournisseurs sans des données assez précises, exhaustives et standardisées sur les impacts des produits qu'ils commercialisent et de ceux proposés par leurs fournisseurs (voir les citations page suivante). On peut espérer que la mise à disposition de l'outil Ecobalyse et la consultation sur le référentiel du dispositif environnemental devraient permettre de lever ces freins.

“Les industriels disaient : j’en ai marre de recevoir des questionnaires de la part de Carrefour, Auchan, Intermarché, marre de compléter sans arrêt la même chose ! Il y a besoin d’un travail d’alignement sur les méthodologies, le référentiel, le périmètre. Beaucoup d’industriels freinent car ils ont peur d’être comparés avec d’autres entreprises qui ne mesurent pas leurs impacts correctement, ou qui trichent sur le choix du périmètre. Quelle fiabilité des données ? C’est vrai que le distributeur ne va pas pouvoir vérifier toutes les données fournies par ses fournisseurs. Donc il faut homogénéiser les méthodologies.” (Responsable RSE d’une enseigne, anonymisé).

“Le premier frein réside dans l’absence de données fines au produit à la fois pour la construction des gammes et pour adapter la communication client en faveur d’une consommation plus responsable. Réduire fortement le scope 3 des émissions de CO₂ d’une enseigne, c’est-à-dire les émissions liées aux produits vendus, nécessite une évolution des modes de consommation. Pour cela, il est indispensable de disposer de données fiables sur les émissions de CO₂ au produit pour informer et accompagner les clients sur la voie de la transition alimentaire.

En effet, pour faciliter des choix éclairés, à la fois en tant qu’enseigne dans la construction des assortiments que vis-à-vis des clients pour promouvoir les produits les moins impactants, les émissions de CO₂ tout au long du cycle de vie du produit doivent être mieux documentées. Actuellement, ces données ne sont que partiellement disponibles, au fournisseur, et seulement pour les industriels les plus matures.

Concernant l’amont agricole, elles sont souvent bâties à partir de données génériques qui ne permettent pas de distinguer les pratiques durables et agro-écologiques des pratiques intensives moins vertueuses.” (Auchan, questionnaire).

“On manque de données ! On n’a que des données standard, Agribalyse n’est pas du tout assez fin, il y a trop d’approximations dans le calcul des émissions. Les outils aussi sont trop parcellaires. C’est un point crucial, on a besoin d’avancer collectivement là-dessus. On a aussi besoin d’avoir les données d’impact de nos fournisseurs. Il faut aussi trouver des solutions pour aider les PME qui ont la capacité à collecter ces données, de par leur agilité, mais elles ont besoin d’être soutenues. Il faut aussi et surtout un accompagnement de la part des pouvoirs publics. Cela pourrait passer par des crédits d’impôts ou des exonérations fiscales pour les distributeurs qui s’engagent à financer le bilan carbone des producteurs partenaires. On sait où on doit aller, mais on a besoin de données précises pour établir une trajectoire et mettre la machine en marche.” (Guillaume Darrasse, DG de Auchan Retail).

Pour Christine Bourge, Responsable environnement à Perifem, “aujourd’hui, on sait que les produits laitiers et carnés pèsent en carbone, mais c’est difficile de piloter l’assortiment quand on n’a que des données grossières.” **Le manque de précision des données sur les produits d’origine animale semble être préjudiciable pour les chefs de projet et les responsables RSE, qui se voient privés d’une ressource potentiellement décisive pour justifier et obtenir une évolution des pratiques** de leurs collègues acheteurs ou *category managers*, comme l’explique Manuel Chatain, Directeur RSE d’Intermarché-Netto :

“Il y a besoin de calculer plus précisément les émissions de gaz à effet de serre pour faire des trajectoires d’évolution de vente de nos produits en cohérence avec nos objectifs de réduction de nos émissions scope 3. Une fois qu’on aura les trajectoires SBTi, si je vois qu’il va falloir réduire la viande, j’aurais un poids plus fort pour dire qu’on doit vendre moins de viande, et

donc pour demander à ce qu'on mette moins de viande en promo dans les catalogues, et plus d'alternative végétales.” (Manuel Chatain, entretien).

Encadré 1 – “On ne connaît que ce qu'on mesure : constats de consultants les bottes au pied », par O2M

O2M travaille avec les acteurs du secteur agro-alimentaire depuis sa création en Bretagne, il y a plus de 15 ans. A l'époque, en termes de données accessibles pour accompagner ces entreprises, seuls existaient les facteurs d'émission de l'ADEME. En 2010, le programme Agribalyse [1] visait à construire une méthodologie standardisée d'analyse du cycle de vie (ACV) et une base de données publique dès 2013. En 2020, il s'élargit aux produits transformés. Toutefois, la principale limite d'Agribalyse est de reposer sur des itinéraires moyens, parfois éloignés de la réalité des pratiques agricoles qui donne à voir de grandes variabilités. Par ailleurs, la base de données est encore lacunaire. Certaines filières ne disposent pas ou encore trop peu de facteurs d'émissions pour pouvoir travailler finement à des leviers de réduction. Or, ce n'est qu'à la condition de précision qu'on pourra révéler la pertinence de chaque pratique agricole et ainsi avancer dans une réduction significative des impacts.

Les enseignes quant à elles se sont lancées en majorité dans des trajectoires de réduction suivant des cadres types SBT [2] ou ACT [3]. Or, pour valider leurs plans d'action, elles ont besoin d'éléments quantifiés et précis. Côté amont agricole, une multitude d'outils ont fait leur apparition mais ils ne communiquent pas entre eux, ce qui réduit l'agilité des distributeurs, demandeurs de données. D'un bout à l'autre de la chaîne de valeur, beaucoup d'acteurs font preuve de bonne volonté mais manquent d'outils pertinents pour réduire leurs impacts. Ce contexte entraîne d'inévitables résistances à s'engager :

- Dans une période de réduction des aides publiques, cette fabrication de données d'impacts génère un nouveau coût pour l'agriculteur mais aussi pour l'industriel.
- Des risques inhérents à la sécurisation des données apparaissent : Comment cette donnée va-t-elle être traitée ? Pour quels usages ? A qui profitera la valeur qu'elle va générer ?
- Des inquiétudes légitimes s'expriment également, puisqu'il s'agit de se livrer en transparence (recettes, modes de production, choix d'intrants...). Dans un monde où tout s'évalue et se compare, cette transparence sera-t-elle positive pour celui qui la livre ou au contraire source de vulnérabilité ?
- Enfin, les approches actuelles sont plutôt coercitives - sans votre donnée, plus d'accès au marché – alors qu'elles devraient être coopératives, avec une répartition de valeur sur l'ensemble de la chaîne.

Ce paysage d'incertitudes fait le lit de l'inertie. L'enjeu réside pourtant dans la fabrication de données en volume afin de décider de faire mieux, en conscience, afin de réduire collectivement nos impacts sur l'environnement. Aujourd'hui, les plus grands bénéficiaires de cette impasse sont les cabinets de conseil, mobilisés par les différents maillons de la chaîne de valeur. Ce sont eux qui captent la valeur alors que l'enjeu est de créer de nouveaux modèles !

En convaincant Auchan de décentraliser la fabrication de données, O2M a ainsi démarré en 2024 le projet « 1000 fermes » qui change le paradigme. Il s'agit de passer de la coercition au soutien des fournisseurs agricoles afin de les encourager à créer leurs données environnementales. Pour cela, les agriculteurs sont formés, font évoluer leur regard sur leurs pratiques et sont rémunérés pour la mise à disposition de leurs données. Dans ce projet inédit, il s'agit également de garantir la souveraineté, la propriété et la sécurisation de la donnée.

Ce type de projet doit permettre d'amener de la nuance dans les débats en cours sur l'impact de l'alimentation ; car oui, il existe beaucoup de variations dans les productions d'une filière. Les approches trop génériques peuvent freiner l'innovation et certains acteurs se sentent condamnés par avance. Ainsi, certaines fermes en polyculture-élevage aux pratiques vertueuses ont des impacts environnementaux réduits. Par ailleurs, en matière d'impacts, ne pensons pas uniquement “carbone”.

Les enjeux d'eutrophisation de l'eau, les particules fines, ou encore la raréfaction des ressources sont également à considérer tout comme les contributions positives de certaines pratiques agricoles comme la séquestration carbone ou le maintien de la biodiversité, qui sont à porter au crédit de l'agriculteur.

Propositions pour engager massivement la chaîne de valeur agroalimentaire

Atteindre les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre fixés à 2030 et 2050 n'est pas chose aisée, mais est possible, à condition de :

1. Instaurer un cadre législatif qui protège la donnée des agriculteurs, des transformateurs, des distributeurs. Cela suppose de mieux encadrer les méthodologies, notamment au niveau européen, et des conditions d'accès aux données agricoles et agroalimentaires, ainsi que les procédures de contrôle adaptées.

2. Permettre à l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur agroalimentaire de tirer profit de la production des données. Sinon les résistances perdureront et nous serons dans le même état de fait dans 5 ans ! Et parce qu'elle touche tout le monde, la GMS a un rôle à jouer de soutien et d'embarquement de l'ensemble des acteurs et d'évolution des modèles économiques. Elle doit devenir une cheville ouvrière de cette transition et de la valorisation des pratiques vertueuses et porteuses de valeur. Il s'agit de mettre en avant les produits de moindre impact environnemental, ce qui exige la mise en place d'un étiquetage environnemental qui valorise des modes de production moins impactants pour l'environnement

3. Faire des collectivités territoriales la courroie de transmission de ce modèle vertueux, en renforçant leurs compétences ? Les collectivités doivent jouer leur rôle d'animation afin d'assurer la transition sur leur territoire. Nous sommes convaincus que cette structuration décentralisée des enjeux de données environnementales est la clé pour parvenir à nos objectifs communs : la réduction conséquente des impacts de notre alimentation.

Si demain la génération de données environnementales agricoles est encadrée (cadre législatif et méthodologique) et devient un service, elle pourrait :

- Devenir un revenu complémentaire pour les agriculteurs ;
- Être commercialisée ; pour cela, elle se devra d'être fiable, sincère et prouvée ;
- Limiter les résistances et accélérer les transitions.

L'écosystème est aujourd'hui mature pour le porter.

[1] Collaboration entre l'Ademe, l'Inrae et les Instituts techniques agricoles et agroalimentaires

[2] Référentiel d'envergure internationale

[3] Référentiel développé par l'Ademe

Il semble donc y avoir un réel besoin d'obtenir des données de meilleure qualité sur les émissions de gaz à effet de serre des produits (selon les fournisseurs, les pays et les modes de production), mais aussi davantage standardisées, pour piloter la transition. Cet enjeu renvoie à plusieurs freins liés :

- à la production de données spécifiques par les industriels ;
- au partage et à l'accessibilité des données ;
- à la mise à disposition d'un outil permettant de reconstruire des données spécifiques à partir des données standardisées d'Agribalyse (outil Ecobalyse en cours de finalisation) ;
- à l'homogénéité et de standardisation des choix d'utilisation et de traitement des données par les acteurs économiques pour assurer leur comparabilité ;

- à la prise en charge des coûts de production, de mise à disposition et de standardisation des données.

Notons néanmoins que le besoin de données exhaustives et extrêmement précises et spécifiques ne doit pas être un prétexte à l'inaction : de nombreux scénarios et modèles permettent de savoir quels modes de production et régimes alimentaires sont durables, et donc de donner une boussole suffisante pour agir : aller vers plus d'aliments végétaux cultivés avec moins d'intrants chimiques, réduire la consommation et la production de produits animaux issus d'élevages intensifs et privilégier les élevages durables (élevages biologiques, économes et autonomes en ressources, plein air, pâturage extensif...). L'urgence de la transition exige que les professionnels de la grande distribution agissent avec les données disponibles tout en continuant la recherche de données complémentaires, et non d'attendre de bénéficier de données parfaites pour agir. Cette tension apparaît clairement dans les propos suivants de Sylvie Vaissaire, Directrice Qualité, Sécurité, Sociétal et Environnement de Coopérative U :

“Le climat, c'est nouveau pour nous tous, acheteurs et ingénieurs. En grande distribution, on veut du chiffre exact, pas de l'à-peu-près. L'acheteur attend des données claires des fournisseurs ou des labels pour savoir l'impact carbone : si je mets plus ou moins de viande, ou telle viande plutôt qu'une autre. On a besoin d'outils pour nous permettre d'être plus fin dans la conception de nos recettes, au-delà de la réduction de la viande et des produits laitiers. Mais même sans outils on peut quand même déjà avancer : on sait que faire varier certaines matières premières comme la viande, le chocolat, ou choisir des labels comme le Bio ou Bleu Blanc Cœur peut nous permettre de réduire les émissions de notre offre. On a déjà une très bonne idée des grandes lignes, des ordres de grandeurs, des manières de fonctionner. La première étape c'est embarquer les acteurs et accompagner nos fournisseurs. Et en parallèle il faut vraiment qu'on avance sur des outils et des données plus exacts pour que tout le monde comprenne et agisse, car sans chiffres précis, ça bloque. Et au-delà de ça, il nous faudrait des lignes directrices de communication sur l'impact carbone d'une recette : nous voyons beaucoup d'initiatives de communication sur des réductions carbone or si rien n'est cadré le consommateur sera perdu.” (Sylvie Vaissaire, entretien).

Si l'approche par produit présente des intérêts pour un pilotage très précis, notons que la littérature scientifique est aujourd'hui largement assez documentée pour identifier les grands axes de réduction de l'impact environnemental : moins d'élevage pour limiter l'emprise au sol et les émissions d'émission de gaz à effet de serre, favoriser les systèmes d'élevages économes et autonomes pour préserver les ressources et favoriser la biodiversité, privilégier l'agriculture biologique pour supprimer l'utilisation de pesticides de synthèse destructeurs pour la biodiversité et polluant les sols et les eaux, etc. L'absence de données statistiques harmonisées par produit ne saurait constituer à elle seule un frein à l'enclenchement des principales dynamiques de transition.

Solutions au frein 1

Solution 1.1. Favoriser la production, la standardisation, l'accessibilité et le partage des données sur les émissions de gaz à effet de serre des produits alimentaires

Cibles : les pouvoirs publics et les acteurs économiques

“La vraie question c’est comment sur ce sujet-là on arrive à travailler le plus vite possible ensemble pour pouvoir adresser le sujet. C’est ça qui est nouveau, autant sur un bilan comptable chacun bosse de son côté et chacun a sa propre responsabilité, autant sur du bilan carbone, on doit travailler ensemble. Comment on arrive à travailler ensemble sur ces sujets-là, en respectant en fait les brevets, la confidentialité et tout, pour pouvoir en fait co-construire ensemble la meilleure offre possible.” (Olivier Messager, O2M¹³).

Ce frein pourrait être amoindri ces prochaines années : en effet, en décembre 2024, Perifem et la FCD ont lancé un appel à manifestation d'intérêt pour contribuer à une plateforme sur les bilans carbone des produits vendus par les distributeurs, dans le but de simplifier le travail des industriels et celui des distributeurs, qui devait être mise en place prochainement. D'après Franck Charton et Christine Bourge (Perifem), l'objectif est de favoriser le partage de “données fines, fiables et précises, au niveau du produit, pour permettre aux enseignes et aux industriels de prendre des décisions éclairées, et de faciliter le pilotage de l'assortiment produits.” (Franck Charton et Christine Bourge, entretien).

2. L'absence d'étiquetage de référence sur les impacts environnementaux des produits alimentaires, frein à la transformation de l'offre... et de la demande

L'absence d'étiquetage de référence sur les impacts environnementaux des produits alimentaires représente un autre blocage majeur, positionné sur le podium des freins par la grande majorité des enquêtés, et tout particulièrement des représentants des distributeurs. Cette absence constitue un obstacle à deux niveaux différents :

- En interne d'une part, en entravant la traduction et la prise en compte des objectifs RSE dans les opérations et les négociations commerciales (frein 2.1.).
- En externe d'autre part, l'absence d'étiquetage environnemental de référence empêchant de valoriser auprès du consommateur la plus-value des produits “responsables” vis-à-vis des produits standards, et donc de justifier le différentiel prix (frein 2.2.).

¹³ [Je Bosse en Grande Distribution, MINI-SÉRIE #1 - RSE & Grande Distribution - Les leviers pour une grande distribution plus respectueuse de l'environnement, 5 juin 2023, sur Spotify.](#)

2.1. L'absence d'étiquetage de référence sur les impacts environnementaux des produits alimentaires, frein à la transformation de l'offre

“Les acheteurs n'ont pas les moyens, ils n'ont pas l'info, pour savoir quels produits privilégier. Ils ont besoin d'un référentiel pour pouvoir objectiver les différences en matière d'impact environnemental.” (Olivier Dauvers, entretien).

Les sections relatives aux freins 7. *Des blocages intrinsèques au modèle économique*, à la *gouvernance* et à la *culture des distributeurs* et 8. *Une concurrence exacerbée entre des enseignes substituables qui décourage les initiatives individuelles* mettent en évidence certaines caractéristiques de la grande distribution : besoin des métiers de se fonder sur des chiffres et des indicateurs précis, choix contraints par la pression concurrentielle, la nécessité de faire du volume pour obtenir de la rentabilité, et la perception d'un faible consentement à payer plus cher de la part des consommateurs. **Dans ce contexte, l'absence d'étiquetage ou de score environnemental (équivalent au Nutri-score sur la nutrition), complique la tâche des équipes RSE**, qui manquent de moyens pour traduire leurs objectifs et les faire endosser par les équipes commerciales des distributeurs comme des industriels (*category managers, key account manager, acheteurs, etc.*).

“La grande distribution a un rôle de sélectionneur, lors des négociations avec les marques nationales, pour choisir les fournisseurs et les produits les mieux-disants. Cela nécessite une évolution du côté des équipes de la grande distribution pour qu'elles fassent cette transformation et montent en compétence sur les sujets de responsabilité. Et il faut aussi qu'elles aient les bons outils, les bons indicateurs pour sélectionner les bonnes offres : score nutritionnel, score écologique, origine... et il en manque encore beaucoup aujourd'hui.” (Emily Mayer, Circana, entretien).

Ce problème est également mis en avant par les distributeurs, dont le témoignage suivant de Laurent Francony, Directeur Exécutif RSE & Qualité d'Auchan Retail :

“Pour bouger, les distributeurs ont besoin d'un thermomètre. Il faut créer les conditions de la compétition. On a eu le thermomètre sur la santé, et même s'il n'est pas parfait, il est indispensable : c'est le Nutri-score. On a besoin de ce thermomètre, de fiabilité et de constance, pour pouvoir objectiver et avoir ces critères de mesure de performance pour faire bouger en interne, et en externe (les clients, les fournisseurs). Maintenant on a besoin d'un thermomètre sur l'impact environnemental, et c'est le rôle des pouvoirs publics. (...)

On a besoin d'éléments objectifs communs pour animer les marchés, les clients, les promos... et ça permet aussi de se justifier auprès des acheteurs, des category managers, pour faire évoluer les catégories et les cahiers des charges, c'est aussi moteur car ça rentre dans les critères des rémunérations variables. (...) Avec le Nutri-score, je peux dire à mon acheteur : “Je veux que 95% des produits soient meilleurs que la concurrence”. (...)

Le thermomètre permet d'activer tous les mécanismes de la grande distribution, en interne et en externe, c'est comme ça que la machine fonctionne. Le Nutri-score a permis ça sur la santé, mais aujourd'hui on n'a pas d'équivalent sur l'environnement. On en a besoin, et il faut absolument éviter les polémiques sur Ecoscore, Planetscore... Nous les distributeurs, on ne peut pas prendre le risque de se tromper, il faut que les pouvoirs publics mettent en place un

dispositif une bonne fois pour toute, même s'il n'est pas parfait." (Laurent Francony, Directeur Exécutif RSE & Qualité du groupe Casino, entretien).

2.2. L'absence d'étiquetage de référence sur les impacts environnementaux des produits alimentaires, frein à la transformation de la demande

"Les distributeurs ne peuvent pas vendre des produits plus chers si le consommateur n'est pas prêt à payer plus cher pour ces produits – le consentement à payer s'appuie sur la compréhension. Il n'y a pas de consentement à payer pour les produits durables pour plusieurs raisons, mais notamment car il n'y a pas de référentiel. On a besoin du score environnemental." (Olivier Dauvers, entretien).

L'absence de score environnemental constitue également, aux yeux des acteurs, un obstacle majeur à la reconnaissance par le client des produits "responsables", et contribue à son faible consentement à payer plus cher pour acquérir ces produits. Autrement dit, il n'existe actuellement pas de dispositif permettant d'objectiver et communiquer clairement au consommateur la plus-value des produits "responsables" vis-à-vis des produits standards à moindre prix.

Cette absence est vue comme d'autant plus problématique que le marché alimentaire se caractérise par une profusion de labels, mentions valorisantes, signes de qualité et allégations, qui sème la confusion et le doute chez les consommateurs. Dans la jungle des labels privés (Agriconfiance, La Nouvelle Agriculture, Zéro résidu de pesticide, etc.), des labels de distributeurs ("Oui au Bon" de Carrefour, "Auchan Cultivons le bon", etc.) et de certains labels publics (Haute Valeur Environnementale) avec une valeur ajoutée et des garanties faibles à modérées¹⁴, les labels les plus robustes et vertueux de l'agriculture biologique et du commerce équitable sont pénalisés par leurs prix en général plus élevés. Finalement, pourquoi payer plus cher un produit certifié biologique, quand un autre produit, dont l'emballage vante les bienfaits écologiques, est 30% moins cher ?

"Il y a une forte appétence du consommateur pour le local, alors que ça n'est pas forcément des produits plus sains. Le local, le HVE [Haute Valeur Environnementale], le Zéro pesticides ont brouillé la compréhension des consommateurs par rapport au bio." (Elisabeth Cony, Fondatrice de Madame Benchmark, entretien).

Cette situation n'est pas sans conséquences sur les tentatives des distributeurs et des industriels de proposer des produits plus responsables. Dans leur étude, Anne Cherbonneau et Emmanuel Ansoud mettent en évidence l'importante déperdition entre les actions RSE des entreprises et leur communication au consommateur :

"Il y a une énorme déperdition de l'information des bonnes pratiques des entreprises et ce que le consommateur perçoit en point de vente ou lorsqu'il consomme. Si l'industriel ne fait pas une pub, des affiches, de la télé, jamais le conso ne saura que le produit est bien !

¹⁴ Voir [BASIC, Greenpeace France et WWF France, Étude de démarches de durabilité dans le domaine alimentaire – Labels, septembre 2021.](#)

Malheureusement ces sujets ne sont pas toujours priorisés dans la communication, ou les moyens sont insuffisants, et même si ces informations sont communiquées, le consommateur est méfiant. Donc la question c'est : comment mettre en avant demain les produits vertueux ? Les labels, d'entreprise ou de produit, ne suffisent pas. La multitude de scores et de labels qui sont mis en avant et le lendemain décriés n'aident pas les entreprises à se démarquer." (Anne Cherbonneau et Emmanuel Ansoud, entretien).

Ces difficultés à signaler clairement au consommateur quels produits ont véritablement une valeur ajoutée sur le plan environnemental sont systématiquement regrettées par les distributeurs, à l'image de Coopérative U, qui identifie parmi les freins " l'absence d'informations standardisées vers les clients pour choix éclairés sur les impacts environnementaux", avec les explications suivantes :

"Les clients manquent cruellement d'outils fiables pour comprendre l'impact environnemental de leurs choix alimentaires. L'absence d'informations claires et standardisées sur les produits crée une confusion, rendant difficile pour les consommateurs de différencier les options durables des autres.

Ce manque de transparence s'accompagne souvent de campagnes marketing trompeuses ou exagérées (greenwashing), qui nuisent à la confiance dans les marques. Résultat : même les clients motivés par des préoccupations écologiques ou sanitaires se retrouvent souvent démunis face à une offre qu'ils ne savent pas décrypter.

Pour une enseigne, cette opacité freine les efforts visant à promouvoir des gammes plus respectueuses de l'environnement, car les avantages de ces produits ne sont pas perçus ou compris par le consommateur. Par ailleurs, l'investissement dans des pratiques responsables perd de sa valeur commerciale si les clients ne sont pas en mesure de reconnaître ces efforts et de les récompenser par leurs achats." (Coopérative U, Questionnaire).

Le constat est le même chez les autres enseignes :

"En parallèle, le consommateur fait face à une multiplicité de labels et de signes de qualité, qui embarquent différents enjeux de santé, d'environnement, de bien-être animal, d'origine... Il lui est difficile de s'y retrouver parmi les alternatives proposées et par conséquent d'arbitrer en faveur de produits plus responsables pour prendre sa part dans la trajectoire de décarbonation collective.

L'absence d'un affichage environnemental clair et fiable, sur le modèle du Nutri-score apparaît donc comme le second frein majeur à l'évolution des modes de consommation même si l'origine France et certains labels de qualité sont d'ores et déjà des marqueurs de plus en plus attendus par les clients et mis en avant dans les communications." (Auchan, questionnaire).

"Le problème du manque de données renvoie aussi au problème qu'on a à communiquer au client nos efforts pour réduire les émissions de CO₂. Aujourd'hui, comme il n'y a pas de score environnemental, et pas non plus de signal prix, le client ne voit pas ces efforts. On a besoin d'outils pour montrer au client quels produits sont plus vertueux. Le client, s'il ne comprend pas, il revient au prix." (Guillaume Darrasse, DG de Auchan Retail).

"Il y a un enjeu à communiquer / faire passer le message au client, qui s'y perd dans le foisonnement des labels, scores, il faut simplifier la communication, faire des campagnes pour expliquer les labels, favoriser la valorisation des produits vertueux et leur compréhension et

reconnaissance par le consommateur pour qu'il consente à payer un peu plus cher pour les acheter." (Pauline Glaziou, Directrice Marchandises Groupe Casino).

Il convient par ailleurs de noter que le problème de la profusion des labels et de la confusion des consommateurs que déplorent les distributeurs est lui-même alimenté par... les distributeurs eux-mêmes. Pour différencier leurs produits MDD vis-à-vis des marques nationales, les distributeurs ont multiplié ces dernières années la création de marques et labels "maison" avec des valeurs ajoutées, transparences et garanties très inégales en matière de certification par un tiers. Si certaines démarches présentent une réelle plus-value par rapport aux produits standards (comme les filières qualités Carrefour et le label "Auchan Cultivons le bon"), d'autres confinent au greenwashing, à l'image du nouveau label "Intermarché Terroir" annoncé par Les Mousquetaires, qui a la vertu de garantir l'origine France, mais ne comporte pas de critères relatifs au mode de production¹⁵. Par ailleurs, les quelques marques et labels "maison" dont la plus-value est vérifiée provoquent une forme de concurrence déloyale avec les certifications plus exigeantes comme l'agriculture biologique, dont le positionnement prix est plus élevé.

Solutions au frein 2

"On a besoin de repères. C'est pour ça qu'on soutient le Nutri-score et qu'on est très favorable à un étiquetage environnemental, c'est indispensable. Le Nutri-score a été très efficace pour que le consommateur réduise les produits D et E. On a aussi besoin d'une clarification des labels, il y en a beaucoup trop, trop de labels tue les labels, c'est incompréhensible pour le client, et même nous, on ne sait pas à quels labels se fier, on a peur que des ONG nous tombent dessus car tel ou tel label n'est pas solide ou est du greenwashing. Il faut limiter et faire une classification ou reconnaissance des vrais labels." (Dominique Schelcher, PDG de Coopérative U, entretien).

"Il est très difficile pour le consommateur moyen d'apprécier les impacts environnementaux de sa consommation. L'information délivrée à ce sujet peut y aider mais elle est aussi souvent perçue comme une source de confusion, du fait de la diversité des labels existants et du manque de clarté de certaines allégations environnementales. C'est pourquoi il convient de développer la pédagogie du consommateur, y compris via la publicité et au travers de dispositifs d'information de référence dans lesquels les consommateurs peuvent avoir confiance pour guider leurs achats. De ce point de vue, nous appelons de nos vœux l'aboutissement du long chantier de l'affichage environnemental des produits alimentaires qui changera positivement la donne s'il permet de comparer les produits en intra et en inter-catégories." (Réponse de la Fédération du Commerce et de la Distribution à notre questionnaire).

Solution 2.1. Mettre en place d'un étiquetage environnemental pour rendre l'offre et la demande plus durables

Cibles : les pouvoirs publics

¹⁵ [Linéaires, Terroirs, la nouvelle marque frais trad origine France d'Intermarché, 26 février 2025.](#)

“Il faut que les industriels changent leur offre ! Ils l’ont fait sur les recettes santé à cause du Nutri-score. Donc il y a besoin du score environnemental, c’est la mère de toutes les batailles. [Aujourd’hui], les acheteurs n’ont pas les moyens, ils n’ont pas l’info, pour savoir quels produits privilégier. Il a besoin d’un référentiel pour pouvoir objectiver les différences.” (Olivier Dauvers, entretien).

Cette citations et celles des pages précédentes reflètent une conception largement dominante parmi les acteurs de la grande distribution, selon laquelle le consommateur serait (davantage) prêt à payer plus cher pour des produits plus durables s’il avait l’information des impacts environnementaux respectifs des produits disponibles en rayon, mais que tant qu’il n’y aura pas de score ou étiquetage environnemental, les produits durables resteront des produits de niche réservés à une minorité de consommateurs engagés. Autrement dit, l’étiquetage environnemental a tendance à être considéré comme *nécessaire*, mais aussi presque *suffisant* : son déploiement sur les produits devrait avoir comme effet de mettre toute la puissance de la machine “grande distribution” au service de la transition alimentaire.

Cette conception, réductrice et réfutée par la recherche scientifique sur le sujet en économie comportementale, psychologie et sociologie (voir le frein 7.2. *Une vision réductrice et erronée des comportements des consommateurs* et la conclusion de la section I.), ne doit pas amener à penser que l’étiquetage environnemental constitue une solution miracle pour accélérer la transition alimentaire. Pour autant, l’absence de dispositif reconnu permettant d’objectiver et de communiquer clairement au consommateur la plus-value des produits durables vis-à-vis des produits standards fait clairement défaut à plusieurs égards, et l’étiquetage environnemental est réclamé par l’ensemble des enseignes :

“Il est également crucial que les pouvoirs publics fournissent une méthode homogène et scientifiquement validée pour évaluer l’impact environnemental des produits et des pratiques, et pour communiquer cet impact aux consommateurs de manière efficace et obligatoire.” (Lidl, questionnaire).

“[Il faudrait] accélérer et accompagner le déploiement de l’affichage environnemental. Il doit être simple à mettre en œuvre, accompagner de mesures d’incitation financières pour les entreprises. Cette mesure est nécessaire pour orienter les choix des consommateurs mais coûteuse à déployer.” (Casino/Monoprix, questionnaire).

“Solution potentielle n°2 : accélérer la mise en place de l’affichage environnemental pour informer les clients. *L’affichage environnemental, qui quantifie l’impact écologique des produits (émissions de gaz à effet de serre, usage de l’eau, biodiversité, etc.), est une mesure qui paraît essentielle pour sensibiliser les consommateurs. Cela permettrait aux clients de faire des choix éclairés tout en valorisant les efforts des enseignes engagées. L’accélération de ce dispositif implique de définir des normes uniformes et accessibles pour toutes les entreprises. Une politique incitative pourrait inclure des aides financières ou des avantages fiscaux pour les enseignes adoptant rapidement ce système, ainsi que des campagnes de sensibilisation pour expliquer aux citoyens l’importance de ces informations dans leurs choix quotidiens.”* (Coopérative U, questionnaire).

Le fait que l’ensemble des enseignes participant à l’étude (Auchan, Carrefour, Casino/Monoprix, Coopérative U, Intermarché et Lidl) souligne les vertus du Nutri-score et

réclame un étiquetage environnemental est d'autant plus intéressant que les distributeurs faisaient initialement partie des opposants au Nutri-score¹⁶, et étaient loin d'être tous favorables au déploiement de son équivalent pour les impacts environnementaux. **Le positionnement unanime des enseignes en soutien du Nutri-score (99% des produits de MDD l'affichent) et en faveur de l'étiquetage environnemental est ainsi tout à fait remarquable.** S'il s'explique en partie par des enjeux de communication et d'image, mais aussi d'anticipation de la législation, ce changement de position révèle à quel point le Nutri-score s'est fait une place dans les opérations des distributeurs, à la fois dans la relation commerciale (avec ses fournisseurs) et dans sa relation aux consommateurs.

Solution 2.2. Mettre de l'ordre dans la jungle des labels, mentions valorisantes et allégations environnementales

Cibles : les pouvoirs publics

“On a un gros problème avec la labellisation : la plupart des consommateurs sont perdus, avant il pensait qu'il fallait acheter bio, après français ou local... Le législateur devrait s'emparer de ce sujet pour clarifier tout ça, et faire aussi de la meilleure pédagogie sur le Nutri-score, de l'éducation à l'alimentation, c'est un vrai enjeu.” (Christophe Piednoël, Directeur Communication, affaires publiques, RSE, Groupe Casino).

Plusieurs enseignes, à l'image de Casino et Coopérative U dans des citations précédentes, estiment nécessaire que les pouvoirs publics interviennent pour réguler de façon qualitative et quantitative les différents labels, mentions valorisantes et allégations environnementales, à l'image également d'Intermarché, qui suggère de *“développer des reconnaissances types label non contestables pour les consommateurs afin qu'ils changent leurs actes d'achats”* (questionnaire).

Solution 2.3. Encadrer les marques et labels “maison” des enseignes pour assurer leur plus-value vis-à-vis des produits standards et réduire la concurrence déloyale avec les SIQO

Cibles : les pouvoirs publics

Cette mesure n'a pas été proposée par les professionnels de la grande distribution interrogés dans le cadre de notre enquête. Toutefois, elle semble cohérente avec les difficultés et les solutions exprimées par ces derniers. Afin de favoriser la reconnaissance par le consommateur des labels robustes, et leur consentement à payer plus cher pour ces produits, il apparaît indispensable que les marques et labels “maison” des distributeurs soient également concernées par le nécessaire travail de “polices des labels” – d'après l'expression d'un responsable RSE d'une enseigne. Cela pourrait passer par l'exigence pour les distributeurs que leur marque ou label présente une réelle plus-value par rapport aux standards du marché, que le cahier des charges soit rendu public et que le respect de ce dernier soit certifié par un acteur tiers – trois conditions remplies par les signes d'identification de la qualité et de l'origine (SIQO) comme l'Agriculture biologique et le Label rouge.

¹⁶ [Julie Blanck et Daniel Benamouzig, “La controverse des logos nutritionnels : expérimenter pour légitimer un instrument contesté”, rapport de recherche, 2021.](#)

3. Un manque de consentement du consommateur à payer plus cher... dont les distributeurs sont en partie responsables

Le manque de consentement du consommateur à mettre le prix pour se procurer des produits “responsables” (selon l’expression privilégiée par la majorité des professionnels de la grande distribution, qui comprend les produits sous labels – biologiques, équitables, etc. –, les produits locaux, mais aussi parfois les produits végétariens voire les produits “sans” comme les produits sans gluten) plus onéreux que les produits standards est également un frein à la transition fréquemment noté par les observateurs comme par les professionnels du secteur, à l’image de Yves Puget, Directeur de la rédaction de LSA : *“le premier frein, c’est que la priorité des gens c’est les prix bas, ce n’est pas la durabilité.”* Il est aussi systématiquement déploré par les enseignes, notamment lorsqu’elles pointent les contradictions du consommateur, qui *“répond au sondage avec son cœur mais fait ses courses avec son porte-monnaie”* (entretien avec Yves Puget), ou lorsqu’elles insistent sur la différence de prix trop importante entre produits standards et produits “responsables” (voir les freins 3. *Un manque de consentement du consommateur à payer plus cher...*) et 4. *La différence de prix trop importante entre produits standards et produits “responsables”...*).

Il n’est pas question de réfuter l’existence d’une attente élevée et fréquente dans la société française pour des prix bas. Toutefois, cette situation ne sort pas de nulle part, comme l’explique d’Olivier Dauvers : *“Le problème des prix toujours plus bas qui font que le consommateur s’habitue au prix bas : c’est la responsabilité des industriels et des distributeurs. C’est un problème d’offre, l’industrialisation a permis de casser les prix, et de cultiver l’idée qu’on peut toujours faire des économies sur la bouffe. Et l’alimentation est devenue une variable d’ajustement budgétaire.”* (Olivier Dauvers, entretien).

Nous décrivions déjà dans notre précédent rapport¹⁷ comment la grande distribution a contribué à imposer deux idées qui nuisent à la qualité et à la durabilité de l’alimentation, mais aussi à la rémunération des agriculteurs. D’abord, l’idée selon laquelle l’alimentation doit coûter le moins cher possible, pour acheter davantage d’autres produits de consommation et de loisirs. En témoigne cette publicité de E. Leclerc¹⁸ dans laquelle un bébé explique, au sujet de son père, comment *« en achetant du Éco +, comme ces pains grillés à 72 centimes d’euro, eh ben il va se l’offrir sa belle chemise ! »*. La grande distribution a aussi installé l’idée selon laquelle le « juste prix » est le prix le plus bas possible, quand bien même ce prix compressé est synonyme de mauvaise rémunération pour les agriculteurs et de nombreux « coûts cachés » pour la santé et l’environnement. La répétition de ces messages par les supermarchés (« Le vrai prix des bonnes choses », « La meilleure qualité au meilleur prix », « Tous unis contre la vie chère », etc.) est d’autant plus délétère qu’elle a pour conséquence **d’annihiler le consentement à payer le véritable prix d’une alimentation durable et de qualité**, même chez les ménages pourtant suffisamment aisés.

¹⁷ [Réseau Action Climat, Alimentation et Climat : L’heure des comptes pour les supermarchés, 2023.](#)

¹⁸ [« L’alimentation, toujours une variable d’ajustement du budget ! C’est Leclerc qui le dit... », Le Web grande conso, 31 juillet 2022.](#)

La situation est d'autant plus problématique que les distributeurs, qui font partie des plus gros annonceurs publicitaires, ont été autorisés à faire de la publicité à la télévision, un média qui leur était longtemps resté interdit¹⁹. Et si une enseigne n'a en théorie pas le droit de communiquer sur ses promotions à la télévision, plusieurs professionnels du secteur indiquent que les publicités promotionnelles se multiplient, déplorant le risque d'une dérégulation de fait et d'une intensification de la guerre des prix.

Encadré 2 – Extrait de *Ce que nous cache le mythe du pouvoir d'achat*, de Benoît Heilbrunn

La promotion constante de l'effet d'aubaine instille une idéologie marchande selon laquelle il serait toujours possible de baisser le coût des marchandises, et donc leur prix. L'idéologie du pouvoir d'achat dégrade donc continuellement la valeur des biens marchands, comme s'il était possible de l'abaisser continuellement jusqu'à un prix nul, voire négatif. Il faut bien comprendre que lorsqu'on saccage le prix des marchandises, c'est l'être humain qu'on saccage tout autant que l'environnement. Qu'une enseigne de distribution utilise comme arme de communication la baguette de pain à 29 centimes d'euro en dit long sur l'irresponsabilité d'un monde des affaires qui a fait du low cost une idéologie pernicieuse confondant l'équité, l'utilité et l'efficacité. Un produit qui est vendu au tiers du prix de référence du marché relève tout juste du coup de pub. Il ne fait que piétiner l'imaginaire de la marchandise, saccager la valeur du travail et annuler l'idée de qualité. Le fait de vouloir baisser structurellement le prix de vente des marchandises, comme s'y emploient (du moins dans leurs discours) certains distributeurs, ne peut se faire qu'au détriment des conditions de production et du droit du travail le plus élémentaire. Il faut accepter l'idée que les choses ont une valeur sociale en dessous de laquelle on ne respecte plus le coût du travail et évidemment l'environnement. C'est donc ce genre de pratique qu'il nous faut collectivement combattre pour rehausser la valeur économique des marchandises. Cet impensé est l'angle mort du discours politique et économique.

Benoît Heilbrunn, 2024, *Ce que nous cache le mythe du pouvoir d'achat*, Fondation Jean Jaurès / Editions de l'aube, pp. 45-47.

Les distributeurs ont donc une importante part de responsabilité dans l'affaire : à force d'asséner au consommateur que le prix bas est le juste prix, le consommateur, même quand il en a les moyens, n'est pas prêt à payer plus cher pour de la qualité.

Par ailleurs, la normalisation des prix "cassés" ou "sacrifiés" est régulièrement dénoncée par les représentants des agriculteurs et des artisans, en raison d'une part de la compression induite de la rémunération des fournisseurs, mais aussi des effets destructeurs pour les artisans en concurrence avec la grande distribution.

A titre d'exemple, après l'annonce de E.Leclerc de proposer une baguette à 29 centimes, les céréaliers, les meuniers et les boulangers ont dénoncé "des prix volontairement destructeurs

¹⁹ [Le Monde, "Publicité : l'autorisation des nouveaux secteurs à la télévision effraie la radio et la presse écrite", 6 avril 2024.](#)

de valeurs". Pour Dominique Anract, Président de la Confédération de la boulangerie-pâtisserie française *"Un boulanger, à 30 centimes pendant quatre mois, il est mort", pointant une situation de "concurrence déloyale"*²⁰. Pareillement, les éleveurs de cochons et les producteurs de viande s'insurgent régulièrement contre les ventes de pièces de porc à moins de 2 €/kg, dénonçant *"une destruction de valeur et une dévalorisation de l'image de la production porcine"*²¹.

Ce problème de la destruction de la valeur provoquée par la course aux prix bas, et de l'insuffisante rémunération des fournisseurs – en particulier des agriculteurs et des éleveurs – a fait l'objet de plusieurs mesures issues des différentes lois EGalim (seuil de revente à perte fixé à 10%, restriction en valeur et en volume des promotions, contractualisation et prise en compte des coûts de production), mais leurs effets sont à la fois limités et controversés²².

La responsabilité des distributeurs est d'ailleurs reconnue par plusieurs responsables au sein des enseignes :

"La filière alimentaire met sous pression les agriculteurs, les transformateurs et les distributeurs. Chacune des parties gagne peu car la place du budget alimentaire des ménages diminue au fil des décennies. Cela n'a fait que tirer les prix vers le bas, et la grande distribution a complètement joué à ce jeu-là, on peut le regretter maintenant, mais c'est un fait. C'est une question de modèle de société : quelle alimentation veut-on pour notre santé, pour notre environnement ? Quand on vend un litre de lait à 50 centimes ou la baguette de pain à 30 centimes, on ne peut pas rémunérer le producteur, le transformateur et le distributeur." (Christophe Piednoël, groupe Casino, entretien).

"Nous faisons le constat de la nécessité de communiquer auprès des consommateurs, davantage sur la valeur de l'alimentation que sur les prix bas dans une démarche collective et améliorative." (Coopérative U, questionnaire).

"Quand on voit ces promotions ou ces réductions à -80%, c'est vraiment n'importe quoi. Si ça continue, demain, on va donner les produits ! Comment voulez-vous qu'on avance. On détruit la valeur, ça n'est pas responsable." (Responsable RSE d'une enseigne, anonymisé).

Le problème du manque de consentement du consommateur à payer plus cher ne semble donc pas insoluble, étant donné que ce problème résulte en grande partie du modèle et de la communication des distributeurs eux-mêmes. Olivier Dauvers remarque à ce sujet que ces derniers *"sont tout à fait capables de vendre des produits plus chers si le consommateur comprend pourquoi il paie plus cher. Il n'y a pas de consentement à payer pour les produits*

²⁰ [Francetvinfo, "Baguette à 29 centimes : Michel-Edouard Leclerc dénonce une "polémique ridicule"", 15 janvier 2022.](#)

²¹ [Porcmag, "Promotions abusives : de la viande porcine vendue à moins de 2€/kg", 17 janvier 2022](#) ; [Réussir, "Promos sur le porc : La grande distribution ne doit pas se limiter à la seule stratégie de casser les prix", 23 janvier 2025.](#)

²² [Assemblée nationale, "Présentation du rapport de la mission d'évaluation de la loi n° 2021-1357 dite loi " Egalim 2", 11 février 2025](#) ; [Sénat, "Lois Egalim 1, 2, 3 : Appliquer, évaluer et améliorer sans détricoter", commission des affaires économiques, 20 novembre 2024](#) ; [UFC-Que Choisir, "Marge minimale de 10 % garantie à la grande distribution: Mais où ont « ruisselé » les milliards d'euros ponctionnés aux consommateurs ?", 4 février 2025.](#)

durables pour plusieurs raisons, mais notamment car il n'y a pas de référentiel pour lui permettre d'identifier ces produits durables" (Olivier Dauvers, entretien).

- Voir les freins 2. L'absence de référentiel sur les impacts environnementaux... qui accentue le problème du manque de consentement à payer pour de la qualité plus chère et 4. La différence de prix trop importante entre produits standards et produits "responsables".

Solutions au frein 3

Solution 3.1. Restreindre les communications et la publicité sur les prix bas qui détruisent la valeur de l'alimentation et le consentement à payer pour des produits de qualité plus onéreux

Cibles : les pouvoirs publics

Solution 3.2. Interdire les publicités comparatives sur les prix pratiqués par les différentes enseignes

Cibles : les pouvoirs publics

Solution 3.3. Renforcer l'éducation à l'alimentation et développer des campagnes de communication pour donner plus de valeur à l'alimentation

Cibles : les pouvoirs publics

4. La différence de prix trop importante entre produits standards et produits "responsables"... qui s'explique en partie par le modèle et les stratégies des distributeurs

"Plus c'est vert, plus c'est cher : c'est aberrant ! Il faut inverser ce rapport, pour permettre au consommateur d'avoir une bonne consommation. Cela passe par rendre les produits plus vertueux moins chers, et les produits moins vertueux plus chers. Pour y parvenir, il y a probablement une réflexion à avoir au niveau fiscal, mais aussi le travail collaboratif à l'intérieur de la filière, entre les acteurs, pour améliorer le fonctionnement, de façon à baisser les coûts de la filière, mais sans baisser les revenus des différents maillons, en particulier des agriculteurs." (Philippe Goetzmann, entretien).

NB : pour rappel, dans cette étude, l'expression *produit "responsable"* renvoie à la catégorie employée par la majorité des professionnels de la grande distribution qui comprend les produits sous labels – biologiques, équitables, etc. –, les produits locaux, mais aussi parfois les produits végétariens voire les produits "sans" comme les produits sans gluten.

4.1. Le manque de consentement des consommateurs à payer plus cher pour des produits “responsables” s’explique aussi par leur forte différence de prix avec les produits standards

“Le principal frein principal évoqué par les consommateurs au “mieux consommer”, c’est le prix élevé des produits, c’est une des raisons pour lesquelles ces produits demeurent des niches.” (Emily Mayer, entretien).

Outre la confusion induite par la profusion des labels, l’absence de score et d’étiquetage environnemental de référence, les capacités financières contraintes d’une partie des ménages et leur faible consentement à *mettre le prix* pour se procurer des produits “responsables”, la différence de prix élevée entre ces derniers et les produits standards est également considérée par les distributeurs comme un obstacle à la progression des ventes de produits “responsables”. Ce problème est mis en avant par Intermarché, qui identifie parmi les freins à la transition “Le coût de production des produits “responsables” qui entraîne en prix conso des différences importantes face aux produits standards et conventionnels” (questionnaire), ainsi que dans les extraits suivants :

“Les contraintes budgétaires des consommateurs constituent un frein structurant dans la transformation des pratiques alimentaires. Cette réalité économique complique l’adoption de solutions alimentaires durables, car force est de reconnaître qu’elles sont souvent associées à des prix plus élevés. (...) L’enseigne doit naviguer dans cette tension : proposer des produits accessibles tout en s’efforçant d’améliorer leur impact environnemental. Cela nécessite une reconfiguration des modèles économiques et logistiques, souvent coûteuse pour les entreprises. En l’absence de subventions publiques ou d’aides pour favoriser ces transitions, les marges de manœuvre des enseignes sont limitées, ce qui freine les initiatives audacieuses.” (Coopérative U, questionnaire).

“C’est compliqué pour les industriels aussi, ils ont des difficultés économiques, car leur outil industriel est ancien, il a été dimensionné pour répondre à une hausse de la demande liée à la hausse démographique, mais maintenant le marché se contracte, et ça coûte cher d’investir, surtout pour avancer sur les sujets de RSE, sachant que derrière, le consommateur n’est pas prêt à payer plus cher, et donc le distributeur ne va pas acheter des produits plus chers. La question, c’est comment valoriser ces produits et ces efforts auprès du conso ? Peut-être qu’on aurait besoin d’un soutien économique pour les industriels qui font de tels investissements ?” (Pauline Glaziou, Casino, entretien).

“Il y a un sujet économique, la guerre des prix, et il y a un sujet de financiarisation des externalités négatives, car le prix est un élément déterminant de la majorité des consommateurs. Le distributeur qui fait des efforts pour être plus vertueux n’aura pas forcément d’avantage compétitif. Auchan est un distributeur populaire, il n’est pas sur un marché de niche, donc c’est plus difficile.” (Guillaume Darrasse, DG de Auchan Retail, entretien)

4.2. Une différence de prix parfois renforcée par les pratiques de prix et de marge des enseignes elles-mêmes

“Il est vrai que les distributeurs sont parfois (souvent) tentés de prendre des marges plus importantes sur les fruits et légumes. Il y a 2 raisons principales à cela. La première est que le rayon fruits et légumes nécessite plus de personnel pour être exploité et qu’il y a des pertes produits, compte-tenu qu’il s’agit de produits fragiles et périssables. La seconde, moins mise en avant par les distributeurs, c’est lorsqu’un distributeur utilise le rayon fruits et légumes pour optimiser sa marge globale. Dans ce cas, le distributeur a tendance à gonfler sa marge sur les fruits et légumes pour compenser la faiblesse de sa marge sur d’autres rayons plus bagarrés en prix et où les comparaisons entre enseignes ou magasins sont plus faciles pour les consommateurs. Il est, par exemple, plus facile de comparer le prix du Coca Cola 1,5 litres - qui est le même produit partout - que le prix des pommes, dont l’origine et la variété peuvent varier d’un magasin à l’autre. Si le premier point peut s’entendre, le second constitue à mes yeux une erreur majeure. Il faut se rappeler qu’en effet, si la fréquence de visites des GMS (grandes et moyennes surfaces) est élevée, c’est justement parce que les clients ont besoin d’acheter les fruits et légumes plus souvent que les autres produits. Le rayon fruits et légumes est donc un rayon stratégique pour la fréquentation et pour l’image des magasins. C’est pourquoi, je pense que les magasins qui veillent à pratiquer des prix justes dans leurs rayons fruits et légumes ont tout à y gagner.” (Noël Zierski, entretien).

Si le surplus du coût de production de certains produits “responsables” explique en partie leur prix de vente plus élevé que les produits standards, ce différentiel prix résulte également du mode de fonctionnement et des stratégies des enseignes.

En effet, des données confidentielles de 2017 publiées par le Parisien révèlent que leurs taux de marge peuvent fluctuer entre 3% et 60% en fonction des produits²³ (NB : depuis la loi EGalim de 2018, le taux de marge doit désormais nécessairement être supérieur à 10%). Le taux de marge est en général réduit au maximum sur des “produits d’appel” comme le pot de Nutella et la bouteille de Coca-Cola, afin de proposer un prix bas. A l’inverse, les marges sont élevées sur les fruits et légumes frais, afin de compenser les marges inférieures réalisées sur des rayons déficitaires comme la boulangerie-pâtisserie²⁴. Les marges des distributeurs tendent également à être supérieures (en valeur) sur les produits sous signe de qualité, comme les produits biologiques, que sur les produits standards²⁵.

Ces différentiels de marges ont des explications différentes selon les catégories de produits. Les produits dont l’achat est occasionnel (comme les boîtes de cornichons) et les produits innovants / nouveautés font l’objet de marges élevées car comme le consommateur ne connaît pas le prix du marché (le prix “normal”), le distributeur peut se le permettre. Les marges élevées sur les produits biologiques et les alternatives végétales aux produits carnés renvoient quant à elle à une stratégie de premiumisation qui consiste à fixer des prix élevés sur les produits “responsables” :

²³ [Le Parisien, “Marges dans la grande distribution : dans le secret de la fabrique des prix”, 9 octobre 2019.](#)

²⁴ [Familles rurales, Observatoire des prix fruits et légumes 2024.](#)

²⁵ [UFC-Que Choisir, Sur-marges sur les fruits et légumes bio La grande distribution matraque toujours les consommateurs !, 22 août 2019.](#)

“Le danger c’est d’amener des alternatives qui sont beaucoup plus chères qu’une moyenne marché. Sur le bio, on peut observer des prix décrochés ce qui est normal car c’est le prix à payer : cependant on peut observer des décalages frappants entre les GSS [grande surface spécialisée] Bio et la GMS [grande et moyenne surface]. Il y a un pilotage prix qui est dangereux : tirer vers le bas les produits les plus mainstream, et tirer vers le haut le prix des produits bio ou des alternatives végétales.” (Anne Cherbonneau et Emmanuel Ansoud, entretien).

La problématique des marges élevées sur les aliments du quotidien certifiés biologiques ou équitables résulte quant à elle davantage du modèle économique de la grande distribution (voir le *frein 7. Des blocages intrinsèques au modèle économique...*), comme en témoigne par exemple Philippe Goetzmann : *“le produit de qualité se vendra en moins de volume, donc la marge doit nécessairement être plus élevée. C’est la rentabilité au mètre carré qui gouverne. Des produits moins volumiques demandent d’augmenter la marge pour retrouver la marge en valeur”* (Philippe Goetzmann, entretien).

Ces explications d’effet d’aubaine d’une part et de nécessité d’être rentable d’autre part peuvent d’ailleurs tout à fait coexister, comme le décrit Pascale Hébel : *“Quand c’est un rayon à rotation plus faible, avec moins d’achats, ça prend plus de place dans les linéaires, donc on est obligé de vendre plus cher. Pas assez de volumes, les produits restent plus longtemps dans les rayons, donc ça coûte plus cher. Alors que parfois, ça coûte moins cher à produire ! Et en plus la clientèle qui achète du végétal (et du bio), est prête à payer plus cher, donc les enseignes peuvent se permettre de vendre cher, c’est un cercle vicieux”* (Pascale Hébel, entretien). De même, certaines “alternatives végétales”, produites dans de faibles volumes, ont un coût de production unitaire élevé qui ne pourra baisser que si les quantités de production augmentent.

Quoi qu’il en soit, les conséquences de ces pratiques telles que décrites sont dommageables : les produits les plus sains, durables et équitables sont vendus plus cher, ce qui les rend inaccessibles à une partie importante de la population. Et ce d’autant plus que la majorité des produits en promotion (bénéficiant d’une réduction de prix) sont des produits de mauvaise qualité nutritionnelle et/ou à fort impact environnemental. D’après *Que Choisir*, l’alcool et les produits trop gras, trop sucrés et trop salé représentent 60% des produits mis en avant dans les catalogues de promos, soit 12 fois plus que les fruits et légumes frais²⁶. Selon une étude de la CLCV, seuls 6% des produits en promotion sont biologiques, et seulement 11% des promotions ciblent des fruits, des légumes et des légumineuses²⁷. Les politiques de prix – de marge et de promotions – des distributeurs alimentent ainsi incontestablement le phénomène d’une alimentation à deux vitesses et d’un fossé qui se creuse entre ceux qui ont les moyens de s’alimenter de façon choisie et qualitative, et ceux qui sont contraints d’acheter des produits bons marchés de moindre qualité.

²⁶ Que Choisir, juin 2024, “Grandes surfaces – Manger mieux, mission (presque) impossible”, n°636, pp. 10-15.

²⁷ [CLCV, Enquête - Catalogues promotionnels : trop de malbouffe à l’honneur !, 5 septembre 2024.](#)

Solutions au frein 4

“Il ne faut pas oublier que les distributeurs ne font pas ce qu’ils veulent. Ils dépendent du bon vouloir des consommateurs. Si un distributeur met dans ses rayons des produits qui ne correspondent pas aux besoins ou attentes des consommateurs, ils ne se vendront pas et ce sera du gâchis. De leur côté, les consommateurs sont limités, pour une partie importante d’entre eux, par leur pouvoir d’achat. L’exemple type est celui des produits bio. Quand vous demandez aux Français s’ils souhaitent consommer bio, près de 90 % d’entre eux répondent « oui » et près de 3/4 des Français achètent des produits bio au moins une fois dans l’année. Pourtant, selon l’Agence Bio, la part du bio dans la consommation alimentaire des ménages était de seulement 5,6 % en 2023. Cela démontre très clairement que le désir ou le vouloir d’achat ne suffit pas et qu’il est largement limité par le pouvoir d’achat. Cela signifie que, si on veut développer la consommation de produits bio en France, il faut impérativement les rendre plus accessibles en prix, que ce soit par l’amélioration du pouvoir d’achat des 2/3 de Français qui peinent ou doivent faire attention, par la réduction des taxes et des marges pratiquées, par des politiques publiques adaptées (cantines scolaires...), etc.” (Noël Zierski, entretien).

Solution 4.1. Réduire le différentiel prix entre les produits “responsables” et les produits standards

Plusieurs enseignes déplorent l’absence de mesures économiques et fiscales favorisant les produits “responsables”, et/ou suggèrent d’octroyer un soutien économique aux industriels qui font des efforts et procèdent à des investissements pour proposer des produits plus chers car plus responsables.

“Un des freins, c’est l’absence de mesures économiques et fiscales favorisant les produits responsables.” (Lidl, entretien).

“Nous sommes favorables à l’application de mesures économiques incitatives telles que l’allègement du taux de TVA sur les produits considérés comme durables et sains d’un point de vue nutritionnel.” (Intermarché, questionnaire).

“Nous proposons par exemple la mise en place d’une forme de “Green TVA”, c’est-à-dire un taux de TVA réduit sur les produits répondant à des critères de durabilité stricts. Cette mesure inciterait les consommateurs à opter pour des produits plus respectueux de l’environnement, tout en encourageant les producteurs (agricoles et industriels) à améliorer leurs pratiques. Des aides supplémentaires spécifiques à ces produits pourraient également être attribuées aux consommateurs les plus précaires, afin de faire en sorte que le pouvoir d’achat ne soit une barrière à l’accès à une alimentation saine et durable pour personne.” (Lidl, questionnaire).

“Sur le volet concurrentiel : si on veut transitionner, il va falloir que les pouvoirs publics s’attaquent au problème, on ne peut pas tout mettre sur le dos du consommateur et des grandes et moyennes surfaces. L’Etat a mis en place un malus bonus pour vendre des voitures plus écologiques. Il faut faire pareil pour l’alimentation durable ! Si les pouvoirs publics ne s’emparent pas du problème, on ne va pas atteindre nos objectifs ! “Moi je vais arrêter X... mais si tous les autres continuent à en vendre, on ne va pas y arriver !”.” (Responsable RSE d’une enseigne, anonymisé).

La mise en place de mécanismes de bonus-malus en fonction de la qualité nutritionnelle et des impacts environnementaux des produits alimentaires, par l'intermédiaire d'une taxe spécifique ou d'une TVA différenciée selon les catégories de produits et les modes de production (TVA moindre sur les fruits et légumes ou les produits biologiques), a été évoquée comme une solution potentielle par plusieurs enseignes et plusieurs experts. Cette approche fait d'ailleurs partie des propositions du Think tank agroalimentaire dans son rapport de 2023, *Les 5 grands chantiers de la transition environnementale*²⁸.

Solution 4.2. Appliquer la “parité-prix” sur les alternatives végétales

“La parité prix entre les alternatives végétales et la viande est essentielle. Comme pour le développement du bio, des prix abordables au départ permettent de stimuler la demande, d'augmenter les volumes, et ainsi de réduire les coûts de production à long terme, ce qui contribue au développement du marché.” (Rémy Medina, entretien).

Une autre solution sur la table, pour favoriser l'accessibilité des alternatives végétales de bonne qualité nutritionnelle, consiste à assurer une parité prix entre ces produits et les produits d'origine animale auxquels ils se substituent (plats préparés comme les lasagnes et les couscous végétariens ou les “chili sin carne”, galettes, steaks et nuggets végétaux), comme le fait Lidl en Allemagne. Cette mesure prise par Lidl représente une baisse de 23 % du prix des produits végétariens Vemondo. L'enseigne allemande affirme que *“si cette décision a un coût pour le distributeur, il s'agit de donner véritablement la possibilité aux consommateurs d'acheter des produits plus durables”*²⁹.

Solution 4.3. Apporter un soutien financier aux ménages modestes pour leur permettre d'accéder à une alimentation durable et de qualité

Comme évoqué au début de l'étude (*Un contexte démographique, économique et social difficile*), des segments de plus en plus nombreux de la population française ne disposent pas de capacités financières suffisantes pour choisir leur alimentation, voire pour manger suffisamment. Dans ce contexte, il est peu probable que des mesures fiscales de type bonus-malus ou TVA différenciée, ou une évolution des pratiques de construction des prix des enseignes (marges, offres promotionnelles) suffisent à rendre les produits durables et de qualité (fruits et légumes frais, produits biologiques et du commerce équitable, alternatives végétales de bonne qualité nutritionnelle...) accessibles financièrement à l'ensemble de la population. **Une solution alternative ou complémentaire consiste à jouer non pas (seulement) sur les prix, mais (aussi) sur les capacités financières des ménages.**

Le Réseau Action Climat a demandé aux distributeurs leur positionnement vis-à-vis d'une mesure en ce sens, intitulée “Renforcer et généraliser les soutiens financiers pour l'alimentation durable et de qualité – cartes prépayées, cartes type tickets-restaurants, etc. –

²⁸ [Agridées, Think Tank Agroalimentaire – Les Echos : Les 5 grands chantiers de la transition environnementale, 7 juillet 2023.](#)

²⁹ [Team France Export & Business France, “Lidl aligne les prix de ses alternatives végétales et tend à s'imposer comme leader sur ce segment”, 30 octobre 2023.](#)

qui permettent d'accéder à des produits durables". **La quasi-totalité des enseignes interrogées sont favorables à ce type de dispositif³⁰ :**

"Cette mesure semble positive dès lors que l'alimentation durable est caractérisée via des critères objectifs par nature ou présents dans la fiche produit. (...) Auchan est favorable à cette mesure et est prêt à la soutenir publiquement et collectivement." (Auchan, questionnaire).

"Ce type de solutions permettra à Carrefour d'atteindre plus facilement les objectifs fixés en faveur de la transition alimentaire. En effet, nous observons que les attentes des consommateurs perdurent, même en cas de tension sur le pouvoir d'achat, mais que les consommateurs sont parfois contraints de faire des arbitrages." (Carrefour, questionnaire).

"Coopérative U, par la voix de son Président Directeur Général Dominique Schelcher, a été associée au récent rapport de l'Institut Montaigne relatif aux fractures alimentaires, lequel documente assez largement plusieurs pistes afin de renforcer l'accès à des produits mélioratifs ou durables. Coopérative U serait donc favorable à une généralisation de ce type d'outils à première vue, sous réserve là encore de son efficacité et de sa simplicité opérationnelle." (Coopérative U, questionnaire).

"Nous sommes favorables à tout type de soutien financier qui permet de faciliter l'accès à des produits durables. Cela suppose néanmoins de bien définir ce qui rentre dans "produits durables" et de partager cette même définition entre enseigne." (Casino / Monoprix, questionnaire).

Conclusion sur les freins de la première catégorie

La "schizophrénie" et les "contradictions" du consommateur... ou des distributeurs ?

« Le consommateur » est un concept inventé par le marketing. Les fameuses « attentes paradoxales du consommateur » révèlent d'abord combien ce concept est inopérant pour comprendre les besoins et contraintes des Français pour leur alimentation dans leur réalité." (Karine Sanouillet³¹).

Le constat de la "schizophrénie" et des "contradictions" du consommateur est un lieu commun des discours sur la consommation, qui renvoie au décalage entre le "déclaratif" des enquêtes d'opinion et les "achats" ou "comportements réels" en magasin. Le consommateur serait "schizophrène" car d'un côté il affirme être prêt à payer plus cher pour des produits "responsables" ou français, mais de l'autre il se contredit car il achète surtout des produits bas de gamme, bon marché, et pourquoi pas importés. Cette vision est en général adossée à un discours sur la responsabilité du consommateur, qui tend à exonérer celle des industriels et

³⁰ Lidl n'ayant pas répondu à cette question, tandis qu'Intermarché ayant affirmé ne pas être en mesure de répondre à cette question au motif que cette mesure relève moins de la responsabilité des acteurs de la distribution que de celle du gouvernement – ni Lidl ni Intermarché n'ont donc manifesté d'opposition.

³¹ [LSA, "Karine Sanouillet, un système alimentaire « taille unique » à transformer", 6 février 2024.](#)

des distributeurs, qui ne feraient que “répondre à la demande”. **Ce discours est problématique pour 5 raisons :**

Premièrement, ce discours passe sous silence les contraintes économiques de 40 à 50% de la population française (voir *Un contexte démographique, économique et social difficile*) : ne pas avoir les moyens d’acheter ce que vous désirez³² ne fait pas nécessairement de vous une personne “schizophrène”.

Deuxièmement, ce discours passe sous silence la profusion de labels et d’allégations plus ou moins fiables voire trompeurs qui sème la confusion et le doute chez les consommateurs – profusion à laquelle la grande distribution contribue activement par l’intermédiaire de ses labels et marques “maison” (voir le frein 2. *L’absence de référentiel sur les impacts environnementaux des produits alimentaires*).

Troisièmement, ce discours fait comme si le fait qu’une partie des consommateurs ne soit pas prête à payer plus cher un produit de qualité n’était pas la conséquence des milliards d’euros dépensés chaque année par les distributeurs, depuis plusieurs décennies, pour imposer l’idée que le juste prix, c’est le prix bas, et que la qualité, ça ne doit pas coûter (plus) cher (voir le frein 3. *Un manque de consentement du consommateur à payer plus cher...*).

Quatrièmement, ce discours passe sous silence le fait que la différence de prix élevée entre les produits sains, durables et équitables, d’une part, et les autres produits, d’autre part, résulte en partie des choix des distributeurs (voir le frein 4. *La différence de prix trop importante entre produits standards et produits “responsables”...*).

Cinquièmement, ce discours passe sous silence le fait que loin de se contenter de répondre aux attentes des consommateurs, les distributeurs déploient de multiples stratégies pour influencer les préférences et les achats des consommateurs : publicité à la radio, catalogues de promotions, marketing et mise en avant des produits sur le lieu de vente (têtes de gondole, allée centrale, caisses), animations et dégustations en magasin... (voir la démonstration du “Pouvoir de l’offre” de Rémy Gerin, Professeur à l’ESSEC, à ce sujet³³). Il convient de rappeler en particulier la prédominance de la distribution dans l’espace publicitaire : 4 des 5 premiers annonceurs français en 2023 étaient des distributeurs (Leclerc, Lidl, Intermarché et Carrefour), cumulant plus de 2 milliards d’euros d’investissements médias³⁴.

Le consommateur n’a donc pas le monopole de la “schizophrénie” et des “contradictions”, et on peut même raisonnablement se demander si **la schizophrénie et les contradictions des enseignes ne seraient pas à l’origine de celles que l’on impute aux consommateurs.**

L’étiquetage environnemental, nécessaire mais loin d’être suffisant

En premier lieu, les professionnels de la grande distribution considèrent que le manque d’information sur les impacts environnementaux des produits alimentaires est un frein majeur, car ce manque empêche à la fois les distributeurs (ainsi que les industriels) de mener à bien leur transformation et donc de proposer des produits plus “responsables”, et les

³² Voir [IDDRI, 2024, Quand on peut, on veut. Conditions sociales de réalisation de la transition : une approche par les modes de vie.](#)

³³ [ESSEC Chaire Grande Consommation, LE POUVOIR DE L’OFFRE - Manifesto, février 2025.](#)

³⁴ [Olivier Dauvers, « Investissements pub : la distribution toujours en tête d’affiche ! », 7 avril 2024.](#)

consommateurs de repérer la plus-value de ces produits et donc d'être plus enclin à les acheter malgré leur prix plus élevé. Une partie des enquêtés estime que la connaissance précise des impacts des produits, leur partage optimal entre les entreprises et leur affichage clair au consommateur permettrait d'accélérer de façon considérable la transition. D'autres enquêtés sont plus nuancés.

D'une part, certains estiment que les enseignes disposent déjà de suffisamment d'informations pour savoir quelles pratiques agricoles soutenir, quel mix de produits proposer, et quels labels et catégories de produits promouvoir auprès des consommateurs. Toutefois, la culture professionnelle et les habitudes de travail des métiers de la grande distribution semblent ne pas pouvoir se contenter d'approximations et avoir besoin de chiffres, d'indicateurs et de référentiels très précis, qui font en partie défaut aujourd'hui.

D'autre part, certains professionnels insistent sur le fait que résoudre le problème de l'information ne suffira pas si le problème du différentiel prix entre produits "responsables" et produits standards n'est pas résolu, d'autant plus que l'information est loin d'être le premier facteur explicatif des achats des consommateurs.

Par ailleurs, le cas du Nutri-score milite pour une certaine prudence vis-à-vis de la capacité d'un étiquetage environnemental à transformer de façon importante l'offre et la demande vers des produits plus écologiques. En effet, si le Nutri-score est indispensable pour informer les consommateurs et favoriser l'amélioration des recettes des industriels, sa généralisation sur les emballages des produits à marque de distributeur n'a pas révolutionné la consommation. Alors que les enseignes disposent d'un référentiel partagé, basé sur la science et à la fois connu et compris des consommateurs, les produits de Nutri-score D et E continuent à proliférer. A titre d'exemple, **l'offre et les ventes de céréales du petit-déjeuner de Nutri-score D et E sont environ 2 fois plus importantes que celles de Nutri-score A et B³⁵**. En outre, la bonne volonté des marques à afficher l'étiquetage environnemental, tout comme ses effets sur les comportements des consommateurs, qui feront face à un double affichage du Nutri-score et de l'étiquetage environnemental, relèvent à ce jour de l'inconnu. **L'étiquetage environnemental semble donc nécessaire, mais loin d'être suffisant face à l'ampleur des changements requis par la transition alimentaire et écologique de la grande distribution.**

Les enseignes ont également leur part de responsabilité dans le prix trop élevé des produits "responsables"

Le second facteur majeur mis en avant par les enquêtés est celui du prix : d'une part la différence entre le prix des produits "responsables" et celui des produits standards, et d'autre part la tension entre le prix des produits "responsables" et les capacités financières des ménages. Les distributeurs déplorent un niveau de prix trop élevé des produits "responsables", qu'ils présentent comme une variable indépendante de leur volonté qu'ils subissent et qui les empêche de démocratiser les produits biologiques, les alternatives végétales, etc. **Or, si le prix des produits "responsables" dépend du prix des matières premières, des choix des industriels et de la réglementation (TVA, SRP, etc.), il résulte aussi des décisions des distributeurs.** En effet, leurs marges fluctuent entre 10 et 60 % en

³⁵ [LSA, "Le pouvoir de l'offre illustré à travers le marché des céréales et la part de l'offre par Nutri-score \[Tribune n°1\]", 11 mars 2025.](#)

fonction des produits, selon leurs choix de péréquation des marges. Or, actuellement, les experts et les professionnels du secteur reconnaissent que les marges sont plus élevées sur les produits “responsables” que sur les produits standards. **Cela s’explique par les stratégie des distributeurs de segmentation du marché** : d’un côté des marges compressées sur des produits populaires de mauvaise qualité nutritionnelle et environnementale, pour casser les prix et maximiser les volumes de ventes et la vitesse de rotation, et de l’autre côté des marges élevées sur les produits biologiques ou les alternatives végétales, réservées à un marché de niche de consommateurs aisés prêts à acheter ces produits au prix fort, même lorsque les distributeurs fixent un prix largement supérieur au prix marketing conseillé par les marques.

“Produits responsables”, “alternatives végétales” : des catégories inadéquates et contre-productives ?

Enfin, les entretiens avec les professionnels du secteur (distributeurs, industriels, consultants, analystes, etc.) sont révélateurs des angles morts et du caractère contre-productif de la construction et de l’utilisation de certaines catégories de produits pour penser, développer et mesurer la transition alimentaire vers la durabilité. En effet, ces acteurs se sont saisis de l’enjeu de la transition alimentaire en créant de nouvelles catégories de produits, principalement les “produits responsables” et les “alternatives végétales”, avec l’idée que la transition implique de faire croître ces catégories. Or, cette approche pose 2 problèmes.

Premier problème : la catégorie “produits responsables” qu’emploient les différents acteurs regroupe souvent une multiplicité très hétérogène de labels et de mentions valorisantes publics comme privés, dont les exigences du cahier des charges et les modalités de certification et de contrôle sont très inégales. Il y a donc un risque important que les chiffres de ventes de “produits responsables” augmentent alors même que les ventes de produits issus de l’agriculture biologique, du commerce équitable et d’autres labels solides diminuent – auquel cas la croissance de la catégorie serait tirée par la hausse des ventes des produits porteurs de labels peu exigeants et sans certification par un tiers.

Deuxième problème : la focalisation des professionnels sur la croissance de ces nouvelles catégories – “produits responsables” et “alternatives végétales” – pour implémenter la transition alimentaire est réductrice et aveugle à plusieurs égards. En effet, s’il est pertinent de parler de filière équitable, de régime sain, de mode de production écologique ou de système alimentaire durable, **il est impropre de dire d’un produit qu’il est “durable”, “écologique”, “responsable” ou “sain”.** Sur le plan de la santé, l’échelle pertinente est en effet le régime, et non le produit : beaucoup de produits sont sains, mais leur consommation excessive est mauvaise pour la santé. C’est le cas de la viande rouge, des aliments gras, sucrés et salés ou encore des produits laitiers. Sur le plan écologique également, l’enjeu se situe au niveau du système de production et de la quantité consommée. La consommation de viande peut tout à fait être durable ou compatible avec les limites écologiques, à condition que les impacts environnementaux de sa production soient réduits, mais aussi que sa consommation soit limitée en volume.

En outre, les périmètres des catégories des “produits responsables” et des “alternatives végétales” ne correspondent que très partiellement aux principaux aliments constitutifs des régimes alimentaires sains et durables documentés par la littérature scientifique. Ainsi, on trouve fréquemment, dans le périmètre des “produits responsables” de la grande distribution, les produits “sans” (sans gluten, sans additifs, etc.) qui peuvent tout à fait être de mauvaise qualité nutritionnelle et facteurs de forts impacts environnementaux. Les produits biologiques sont aussi systématiquement inclus dans les “produits responsables”, y compris des aliments de Nutri-score E, ultra-transformés et suremballés. **La catégorie des “alternatives végétales” pour travailler la végétalisation de l’alimentation est encore plus problématique** car elle inclut principalement des produits transformés présentés comme des “alternatives” ou des imitations aux produits d’origine animale (galettes et steaks végétaux, simili-carnés, boissons végétales, etc.), mais n’inclut ni les légumineuses brutes ou peu transformées (bocaux de pois chiches, purées de pois cassés, soupes de lentilles corail), ni les autres sources de protéines végétales pourtant abondantes dans les régimes sains et durables comme les fruits à coque (noix, amandes, etc.) ou les produits céréaliers complets (pain complet, pâtes et riz complets, etc.).

Enfin, un dernier écueil lié à la gestion des catégories par les distributeurs renvoie à la vision d’une transition par la croissance de certaines catégories (voir paragraphe précédent) qui élude la décroissance nécessaire d’autres catégories. Autrement dit : pour être durable ou “responsable”, il ne suffit pas de vendre plus de viande biologique et plus de steaks de lentilles : il faut aussi vendre moins de viande industrielle, de fruits et légumes cultivés de façon intensive et hors-saison, ainsi que de produits de Nutri-score E et contenant des additifs à la toxicité avérée ou soupçonnée (voir le *frein 7.4. Un modèle économique fondé sur les prix bas, l’accroissement des volumes et les produits animaux peu compatible avec l’urgence de la transition*).

La transition alimentaire et écologique de l’offre et des ventes de la grande distribution ne pourra donc pas progresser si elle demeure principalement appréhendée par les catégories des “produits responsables” et des “alternatives végétales”.

II. Les freins liés aux enjeux d’offre et de relation entre distributeurs et industriels

Lors de notre enquête, les professionnels de la grande distribution, en particulier les représentants des enseignes et de leurs divers prestataires de services, ont fortement mis en avant les freins majeurs que constituent la concurrence, l’interdépendance et parfois la dépendance des distributeurs vis-à-vis de leurs fournisseurs industriels, ainsi que le manque de collaboration entre ces deux maillons de la chaîne alimentaire.

5. Le manque de collaboration entre amont agricole, industrie agroalimentaire et grande distribution malgré leurs interdépendances

“[L’un] des défis les plus prometteurs et nécessaires [pour la grande distribution], [c’est] accroître la collaboration entre distributeurs et industriels marques nationales (sic). Si demain les distributeurs souhaitent ou doivent construire une offre globale présentant un impact réduit, ils devront aller bien au-delà de leurs marques propres.” (Karine Sanouillet³⁶).

“Le fournisseur et le distributeur ont une responsabilité partagée sur l’empreinte des produits [...] On doit s’engager ensemble pour réduire les émissions carbone (sic).” (Maël Le Moal, Responsable du pôle développement durable de E.Leclerc³⁷).

Les difficultés de production, d’accès et de partage des données sur les émissions de gaz à effet de serre est un bon exemple de la nécessité de renforcer la collaboration entre les entreprises des différents maillons pour mener à bien la transition (voir le *frein 1. Le manque de données précises, standardisées et accessibles sur les émissions de gaz à effet de serre des denrées agricoles et alimentaires pour piloter l’offre*). En effet, la grande distribution n’est responsable que de façon indirecte de la majorité des impacts environnementaux liés à son activité :

“Si elle a un pouvoir à travers sa marque propre et sa capacité à sélectionner ses fournisseurs, la grande distribution n’est pas en maîtrise complète de l’offre qu’elle propose dans ses magasins. 67% de l’offre des produits de grande conso en grande distribution, ce sont des produits de marques nationales, donc la responsabilité de la durabilité de l’offre est aussi chez les industriels.” (Emily Mayer, entretien).

“La principale difficulté vient du fait que 2/3 de l’empreinte carbone des distributeurs alimentaires relève du scope 3 amont, donc la grande distribution ne peut pas réussir à décarboner toute seule, c’est un travail collaboratif à mener avec ses fournisseurs. Et la culture de la collaboration entre distributeurs et industriels est encore assez peu développée en France ! C’est beaucoup plus avancé aux Etats-Unis par exemple.” (Éric Meunier, Président et Fondateur de Think Shopper, entretien).

Ce problème est également mentionné par les distributeurs, à l’image de cette réponse de Carrefour à notre questionnaire, qui énonce notamment les deux freins suivants :

“- La difficulté technique de mises en œuvre de solutions bas carbone au niveau agricole ainsi que la complexité de la contractualisation pour permettre ces évolutions (en plus de l’accompagnement technique, une sécurisation contractuelle/assurantielle est nécessaire ; elle est difficile à mettre en œuvre par un acteur isolé et nécessite l’implication de différents maillons au-delà de l’agriculteur et du distributeur : coopérative, autres donneurs d’ordre type industriel ou distributeur).

³⁶ [LSA, “\[Experts 2022\] Karine Sanouillet : transition RSE en grande distribution/grande consommation, un avantage compétitif français”, 31 janvier 2022.](#)

³⁷ [Je bosse en grande distribution, “« Ce ne sont pas les mots qui comptent, ce sont les actions » : Maël Le Moal décrypte la politique RSE de Leclerc”, 10 octobre 2024.](#)

- Le défi que représente la mise en mouvement de grandes marques et industriels, qui pour certains ne partagent pas nos objectifs et engagements, ou qui se heurtent à la complexité de la réduction effective des émissions de GES.” (Carrefour, questionnaire)

La spécificité française des négociations commerciales annuelles, qui met sous pression et sous tension les acteurs, fait sans doute partie des explications à la mauvaise qualité de la relation (voir la Figure 1 ci-dessous) entre distributeurs et industriels et au manque de collaboration entre eux.



Figure 1 - Représentation graphique de l'évaluation réciproque des distributeurs et des industriels³⁸

"En France, par rapport aux autres pays du monde, les distributeurs évaluent plus négativement les industriels sur l'alignement stratégique, la logistique, la profitabilité et la construction d'une relation de confiance. Les industriels évaluent encore plus négativement les distributeurs sur une relation profitable mutuelle, l'efficacité décisionnelle et la logistique. Il y a certes des possibilités d'améliorer la collaboration. Mais nous constatons aussi qu'en France, depuis 3 ans, la collaboration et sa perception n'évoluent pas, à la différence de beaucoup d'autres pays où la situation s'améliore." (Christophe Bouyé, Directeur France d'Advantage Group, interrogé par LSA³⁹).

Cette mauvaise qualité de la relation entre les distributeurs et les fournisseurs est dommageable car elle ne favorise pas leur collaboration, alors que celle-ci est nécessaire pour avancer sur la transition. Pour Philippe Goetzmann, "Sur certains sujets, on observe des convergences des enseignes sur des évolutions des standards de marché : ça a eu lieu sur les meubles froids. Mais sur le commerce lui-même : il n'y a pas de collaborations, c'est à couteaux-tirés. Pourtant il faut des ententes, non pas en termes de moindre concurrence, mais

³⁸ [LSA, "Les relations industrie/commerce en France génèrent une insatisfaction mutuelle élevée", 17 juin 2022.](#)

³⁹ [LSA, "Les relations industrie/commerce en France génèrent une insatisfaction mutuelle élevée", 17 juin 2022.](#)

il faut changer certains standards de marché pour faciliter la transition. Sur la consigne par exemple, il faut que tout le monde ait les mêmes standards de bouteilles.” (Philippe Goetzmann, entretien).

Cela étant, des collaborations fructueuses existent déjà entre distributeurs au sein de Perifem, la fédération technique du commerce et de la distribution, qui essaie de faire progresser le secteur de manière mutualisée, parfois même en dehors du champ réglementaire. Actif sur la question de l’extension des dates limites de consommation de certaines catégories de produits et de la réduction des emballages B2B, Perifem a permis de réelles avancées sur les économies d’énergie grâce à la fermeture des meubles froids⁴⁰. Perifem participe aussi à des travaux avec les industriels, en partenariat avec l’Ilec – la voix des marques (Institut de liaisons des entreprises de consommation), pour faire avancer collectivement les entreprises sur le sujet du vrac⁴¹. Perifem et la FCD (Fédération du Commerce et de la Distribution) sont aussi à l’origine de la création d’une plateforme de centralisation des données d’émissions de gaz à effet de serre (Projet LE.S.S. dans la section précédente (voir *Solutions au frein 1*)).

Néanmoins, les activités de Perifem se limitent jusqu’à présent aux scope 1 et 2 – la plateforme déjà évoquée étant une incursion inédite dans le périmètre du scope 3. Les scopes 1 et 2 sont en effet propices aux travaux collectifs entre enseignes, car il s’agit essentiellement de sujets techniques – on reste dans le domaine du pré-concurrentiel. Le scope 3 se prête moins facilement à la collaboration car il engage les autres maillons de la chaîne de valeur, qui plus est sur des sujets non pas techniques mais qui touchent à la relation commerciale.

Par ailleurs, l’espace de dialogue, d’inspiration et de collaboration que représente l’Institut du Commerce est remarquable en ce qu’il rassemble les distributeurs et les industriels, et a orienté ses thématiques de travail sur les enjeux de transition alimentaire et écologique depuis sa participation au premier parcours de la Convention des Entreprises pour le Climat en 2021. Des premiers travaux sur les promotions responsables ont abouti à la production d’un guide de recommandations intitulé *Les axes stratégiques pour aller vers des promotions et activations responsables*⁴². L’Institut du Commerce a ensuite publié une fiche sur la transition collective vers une consommation raisonnée⁴³ à l’aide d’un changement de récit dominant – voir les deux infographies synthétisant ces travaux en Figures 2 et 3 aux pages suivantes.

⁴⁰ [Les Echos, “Perifem : une dynamique collective de décarbonation et de sobriété”, 18 novembre 2024.](#)

⁴¹ Voir le projet “En avant vrac !” : [LSA, “Vrac : les acteurs de la grande distribution dévoilent des solutions harmonisées”, 30 janvier 2024.](#)

⁴² Document réservé aux membres, dont une synthèse est néanmoins publique – voir le document [Les 5 axes stratégiques d’une promotion responsable.](#)

⁴³ Voir la fiche [Essentiel #16 : Comment aller vers une consommation raisonnée.](#)

Les 5 axes stratégiques d'une promotion responsable



Une **promotion responsable** permet de générer moins de gaspillage de ressources, d'encourager des comportements de consommation plus sains et plus durables et de mieux répondre aux attentes des consommateurs tout en créant de la valeur pour tous.

Contexte



L'attente des consommateurs est forte sur les produits responsables (frais, locaux, bruts,...)

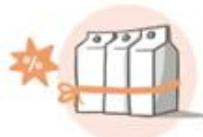


Le cadre réglementaire se durcit, de nouveaux standards émanent des agences nationales.



La pandémie de Covid-19 accentue le besoin de revoir la construction des plans promotionnels.

Axe 1 : Encourager la juste (ré)utilisation des matières



- Proposer des promotions sur des conditionnements et supports de communication recyclables, recyclés, voire ré-employables. Éviter le suremballage et la démultiplication des formats.

- Proposer des mécaniques promotionnelles qui limitent le gaspillage tout en maintenant une équité entre toutes les tailles de foyers
- S'assurer que la promotion ne génère pas de complexité inutile sur la supply chain

Axe 2 : Faciliter l'accès aux produits tout en encourageant des comportements équilibrés de consommation



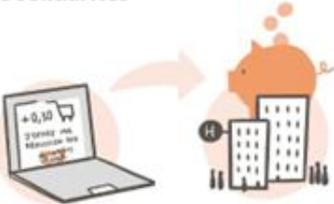
- Rendre accessible par rotation des produits pour tous.
- Proposer une juste quantité d'achat, adaptée à la trésorerie des foyers français, sans pousser à la surconsommation

Axe 3 : Encourager les achats de produits responsables

- Orienter l'offre promotionnelle vers des produits à meilleur profil nutritionnel, santé, sociétal et environnemental.
- Donner des repères.



Axe 4 : Être un catalyseur de solidarités



Proposer des promotions incitatives et attractives qui bénéficient à des tiers (associations, filières, énergies propres, hôpitaux, ...).

Axe 5 : Ancrer sa démarche d'offre promotionnelle dans son écosystème



- S'assurer que ses partenaires sont en phase avec ses propres valeurs et les sélectionner au filtre de leurs engagements RSE.
- Valoriser ses engagements auprès du consommateur final.

Figure 2 - Infographie "Les 5 axes stratégiques d'une promotion responsable" de l'Institut du Commerce

Comment aller vers une consommation raisonnée ?



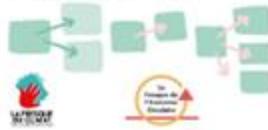
Contexte

Les effets du dérèglement climatique et des pollutions sont de plus en plus visibles.



De plus en plus de Français voient le lien entre leur santé, leur environnement et leurs comportements de consommateurs.

Les initiatives de sensibilisation accompagnent la diffusion de nouveaux modes de consommation.



60% des Français souhaitent mieux consommer, dont 37% moins consommer.



... Mais les modèles traditionnels de consommation de masse (agriculture intensive, surconsommation de plastique...) restent majoritaires.

... Dans ces conditions, comment opérer la bascule vers une consommation raisonnée ?

Identifier le récit dominant...

Avant, en 2024, on consommait très différemment d'aujourd'hui...



... tout était fait pour répondre à quatre impératifs :



... et on s'est rendu compte que tout le monde en souffrait beaucoup :



... pour en inventer de nouveaux.

durabilité



Raconter autrement. Changer le récit dominant permet de susciter d'autres désirs.

Sobriété



Nos comportements se nourrissent tous les jours de récits : culture, publicité, lois, etc.

biodiversité



Les entreprises régénératives sont devenues conscientes de leur rôle dans ce nouveau récit.

© Institut du Commerce 2024 - Conception graphique et Illustration : Anja Lanzetta - @wevostudios.fr

Figure 3 - Infographie "Comment aller vers une consommation raisonnée" de l'Institut du Commerce

Depuis 2023, l'Institut du Commerce et ses adhérents s'attaquent à la refonte du *category management* pour qu'il intègre la responsabilité sociale et environnementale au cœur de son processus, travaillant en particulier sur :

- Une nouvelle définition ;
- Un outil de benchmark interentreprises sur le *category management* responsable (Niveau de maturité de l'entreprise dans l'intégration de la RSE, Impacts environnementaux de la catégorie, Impacts sociaux de la catégorie, Alignement de l'offre, les leviers activés et le leadership) ;
- Une fiche de poste réalisée avec *Les Nouveaux Géants* sur les compétences et connaissances du *category manager* responsable.

L'Institut du Commerce a également lancé le challenge "Secoue ta catégorie" en mars 2025, dans le but d'améliorer la connaissance et l'intégration des impacts environnementaux et sociaux dans la stratégie commerciale de la catégorie de produit, de développer des nouveaux liens de confiance avec ses partenariats commerciaux sur le long terme et "*d'aider à mettre en place des plans d'action ambitieux pour gagner en compétitivité, robustesse et en réduire le « green gap » (écart entre les valeurs affichées en matière de consommation écoresponsable et les comportements de consommation réels) lors de l'acte d'achat et regagner la confiance des consommateurs*" (Emilie Chalvignac, Institut du Commerce, entretien).

Toutefois, la réglementation française, qui interdit et condamne lourdement les ententes de nature commerciale, semble dissuader les distributeurs et les industriels de collaborer. En effet, certains acteurs qui ont été condamnés dans le passé pour entente illicite sur les prix d'un marché⁴⁴ ne participent plus aux instances de collaborations pourtant non concernées par ces ententes. Les instances de collaboration reconnues comme Perifem, l'Ilec et l'Institut du Commerce sont pourtant naturellement garantes du respect des règles de la concurrence à travers des cadres de travail précis. A titre d'exemple, les membres de l'Institut du Commerce et les participants des réunions ne doivent pas débattre, communiquer ou échanger d'informations commerciales confidentielles, y compris des informations non publiques sur les prix, la stratégie marketing et publicitaire, les coûts et les revenus, les conditions commerciales, les contrats avec les prestataires, dont les stratégies d'achats, les contrats d'approvisionnement, les programmes commerciaux et de distribution⁴⁵.

Par ailleurs, d'après certaines personnes interrogées, l'Autorité de la concurrence ferait preuve dans une certaine mesure de compréhension et de souplesse lorsqu'il s'agit de s'entendre sur des enjeux qui relèvent véritablement de RSE dans l'intérêt général. **Le schéma d'une initiative collective, formée sous l'égide ou avec la bénédiction des pouvoirs publics, qui consulterait l'Autorité de la concurrence au préalable sur la régularité de la démarche, semblerait donc tout à fait envisageable.**

⁴⁴ [LSA, "Amende pour entente de 315 millions d'euros pour Unilever et Procter and Gamble", 13 avril 2011.](#)

⁴⁵ [Institut du Commerce, "Le cadre de travail de l'Institut du Commerce", page non datée.](#)

**Encadré 3 “Le *category management* responsable”,
expliqué par Emilie Chalvignac (Institut du Commerce)**

Dans un monde en crises permanentes, avec de multiples incertitudes et des enjeux complexes impactant les acteurs du commerce et leur réputation, le Category Management joue un rôle majeur pour accompagner la consommation responsable et assurer la pérennité des entreprises. [En savoir plus](#)

En 2024, les adhérents de l'Institut du Commerce ont complété la définition du *category management* de 1997 :

Le *category management* **responsable** est un processus stratégique de gestion et d'optimisation des ventes d'une catégorie de produits **ou services pour créer de la valeur (économique, environnementale et sociétale) pour toutes les parties prenantes** : les enseignes, les marques, les conso-shoppers **mais aussi, la société, la biosphère et les générations futures.**

Il a pour ambition à terme de se baser sur des indicateurs quantifiés, mesurables, objectifs et pilotés sur le long terme par tous les acteurs, individuellement et collectivement. Il passe les indicateurs habituels au filtre des impacts environnementaux et sociétaux qui concernent la catégorie :

- **Enjeux de santé publique** liés aux maladies de surconsommation (maladies cardiovasculaires, diabète, obésité y compris infantile etc.) ou aux pollutions (substances controversées, produits ultra-transformés...)
- **Enjeux démographiques et sociaux** (vieillesse de la population, précarité, inclusion et diversité)
- **Enjeux de sobriété et de résilience alimentaire** (origine des matières premières et lieu de fabrication, gestion de la ressource en eau, réduction des gaspillages...)
- **Enjeux environnementaux** (réduction de l'impact carbone, protection de la biodiversité, réduction des pollutions sol/air/eau...)
- **Enjeux d'éducation et/ou de sensibilisation** des shoppers pour leur donner les clés pour agir en faveur d'une consommation plus responsable

Il embarque les conso-shoppers à travers une communication engageante et transparente mais aussi à travers un devoir de sensibilisation sur les enjeux et impacts de la catégorie.

Cette approche permet d'apporter de la valeur ajoutée aux conso-shoppers en leur expliquant la situation et comment les industriels et les distributeurs peuvent les accompagner ensemble dans la transition.

Cela aura également pour bénéfice de développer la préférence des conso-shoppers, de fidéliser les salariés et *in fine* de renforcer la légitimité et la robustesse de l'entreprise face aux crises à venir grâce à une coopération accrue avec son écosystème autour des enjeux qui la concernent.

Solutions au frein 5

Solution 5.1. Renforcer les moyens des espaces de travail collectif comme le Conseil national de l'alimentation, le Conseil national du commerce et l'Institut du Commerce pour favoriser l'investissement constructif des distributeurs et des industriels en faveur de la transition alimentaire et écologique

Cibles : les pouvoirs publics et les acteurs économiques

Solution 5.2. Faciliter le développement des coalitions d'industriels et de distributeurs sur la réduction des émissions scope 3 et le développement des protéines végétales

Cibles : les pouvoirs publics et les acteurs économiques

“Pour aller au-delà du court-terme, on a besoin de coalitions, entre des distributeurs et des industriels pionniers / convaincus / visionnaires et influents, pour porter des discours ambitieux. Il faut un discours global et un vrai projet sur l'assiette de demain. Il faudrait essayer de mettre tous les grands acteurs autour de la table, y compris les pouvoirs publics.” (Stéphane Brunerie, entretien).

Plusieurs experts recommandent le développement de coalitions d'industriels et de distributeurs sur des enjeux clés comme la réduction des émissions de gaz à effet de serre scope 3 (à l'image de la coalition GigaTon menée par Walmart aux Etats-Unis⁴⁶) ou le développement des protéines végétales, à l'image en France de la coalition sur le végétal regroupant Carrefour et sept industriels⁴⁷ (Unilever, Danone, Bel, Andros, Bonduelle, Nutrition et Santé et Savencia). Au Danemark et aux Pays-Bas, le ministère de l'Agriculture s'est associé à des organisations agricoles et des entreprises du secteur agroalimentaire pour bâtir des stratégies ambitieuses visant à stimuler de façon coordonnée la production, la commercialisation et la consommation de protéines végétales, et de légumineuses tout particulièrement (Voir Solution 9.3. *Augmenter l'offre de produits et de plats à base de légumineuses en soutenant la structuration des filières de l'amont agricole à la commercialisation*).

Solution 5.3. Renforcer les collaborations entre distributeurs et industriels, notamment en s'appuyant sur le category management

Cibles : les pouvoirs publics et les acteurs économiques

“Le CatMan [category management] est né de la volonté de collaboration entre grandes marques et distributeurs, depuis les années 1990, : sur des sujets logistiques, de partage d'information, pour ne pas être uniquement dans une logique transactionnelle, et collaborer sur le “shopper” [consommateur] : qu'est-ce qui le satisfait ? Comment organiser mon magasin, mes rayons, mes produits, mon merchandising, pour qu'il soit satisfait ? Quelles activations pour faire vivre les rayons et les promos ? On pense que le CatMan a une vraie

⁴⁶ [Walmart Sustainability Hub, Project Gigaton™ FAQs, page non datée.](#)

⁴⁷ [LSA, “Carrefour s'engage avec 7 industriels pour accélérer sur le végétal”, 6 septembre 2023 ; Carrefour, Carrefour lance une coalition internationale pour accélérer les ventes d'alternatives végétales avec 7 partenaires industriels, communiqué de presse, 6 septembre 2023.](#)

vocation de transformation : le CatMan s'est toujours adapté, il a été un vecteur de transformation. Et il doit devenir vecteur de transformation vers la RSE !" (Emmanuel Ansoud, entretien).

6. Le retard des marques nationales sur la transition alimentaire et la dépendance à leur égard des distributeurs

D'après les distributeurs et les autres professionnels interrogés, le poids important des marques nationales dans les rayons, les ventes et la rentabilité des enseignes, couplé au faible niveau d'avancement de la plupart de ces marques nationales sur les sujets de transition alimentaire et écologique, constitue également un facteur limitant aux démarches de progrès des enseignes. D'une part, celles-ci semblent avoir besoin des marques pour faire venir les consommateurs et pour être rentables grâce aux marges arrière. D'autre part, si les distributeurs cherchent à faire évoluer leur offre en cohérence avec les objectifs RSE du groupe, ils s'estiment contrariés dans leurs vellétés par la concurrence des marques nationales dont les produits sont très prisés par les consommateurs malgré de faibles engagements et politiques RSE.

6.1. Les distributeurs ont besoin des marques nationales pour faire venir les consommateurs et pour être rentables grâce aux "marges arrière"

"Le fonctionnement de la grande distribution française a toujours été à part. En effet, elle a toujours joué un rôle de mandataire du consommateur, dans une démarche de «positionnement prix» assez unique qui consiste à faire du discount sur les marques nationales – alors que, dans d'autres pays, les marques de distributeur se développaient – en appliquant le concept «tout sous le même toit»." (Olivier Lauriol, Arkose Consulting⁴⁸).

Pour des raisons historiques et réglementaires, les distributeurs français sont avant tout des distributeurs de marques nationales. La France compte parmi les pays d'Europe occidentale avec la part la plus élevée de marques nationales dans les ventes des distributeurs. Ces marques jouent donc un rôle très important dans leur attractivité et leur rentabilité, bien plus que dans d'autres pays où les marques de distributeurs ont un poids plus important, comme en Allemagne, en Espagne, aux Pays-Bas, au Portugal, au Royaume-Uni et en Suisse. Les marques nationales bénéficient par ailleurs d'une forte popularité auprès des consommateurs français. **Résultat : les enseignes françaises ont pour quasi-obligation de proposer en permanence les produits des "grandes" marques, à des prix intéressants**, et de leur consacrer régulièrement des promotions, par crainte de voir leur clientèle partir chez la concurrence. Les promotions pour produits phares des marques nationales constituent le moyen privilégié par les distributeurs pour attirer le client dans leurs magasins, comme le décrit Philippe Goetzmann :

⁴⁸ [Assemblée nationale, Compte rendu de réunion n° 17 - Commission d'enquête sur la situation et les pratiques de la grande distribution et de ses groupements dans leurs relations commerciales avec les fournisseurs, 15e législature, session 2018 – 2019, 5 juin 2019.](#)

“La promo, ça sert d’abord à générer du trafic en magasin, à faire sortir la R16 du garage, c’est-à-dire faire venir le client dans son enseigne, c’est puissant pour générer du flux. Cela sert plus à faire venir le client qu’à faire du chiffre d’affaires sur les produits en promotion. Le modèle actuel est basé principalement sur des promotions pour des produits de grandes marques. Pour mettre en promo dans un catalogue national, il faut qu’il y ait du volume derrière ! Ce sont les gros industriels qui ont la capacité d’être dans les catalogues.” (Philippe Goetzmann, entretien).

Les fameuses “marges arrière” constituent une deuxième forme de dépendance – tout autant qu’une ressource – des distributeurs vis-à-vis des marques. Les marges arrière désignent les ristournes, remises et contributions diverses (aux opérations de promotion par exemple) effectuées par un producteur au bénéfice de l’enseigne qui distribue ses produits⁴⁹. Elles sont principalement versées par les industriels qui ont les moyens, à savoir les (grandes) marques nationales, souvent multinationales d’ailleurs, comme l’explique Philippe Goetzmann : *“Pour les distributeurs, leur modèle ne marche que grâce à la manne financière des grandes marques, qui financent la grande distribution en achetant des promos. La marge dégagée par Carrefour, c’est grâce à Danone, Unilever, Procter & Gamble... Les promos, ça permet de financer le modèle économique, car les fournisseurs paient pour bénéficier d’avantages. Tout le système marche avec ce système des remises, ce qui a un effet d’éviction très fort sur les PME. Pour faire changer le système, il faut faire basculer ça. Il faudrait que les distributeurs puissent gagner leur vie en vendant des produits vertueux !”* (Philippe Goetzmann, entretien).

Par conséquent, pour un distributeur, la décision de réduire ses ventes des produits fournis par ces marques l’expose au risque de pâtir d’une diminution des recettes issues de ces marges arrière. Résultat : la majorité des opérations de mise en avant, promotions, publicités et marketing sont déployées au service de produits sureballés, (ultra-)transformés, riches en gras, sucre et sel (notés D ou E au Nutri-score), et pour des produits carnés (viande brute, charcuterie, nuggets et cordons bleus, etc.)⁵⁰ – en définitive des produits de mauvaise qualité nutritionnelle et/ou à fort impact environnemental, comme le résume un consultant en RSE : ***“Il y a une contradiction totale entre ce que les distributeurs devraient vendre pour la RSE, et la réalité des gros fournisseurs qui ne vendent quasiment que des produits non responsables”***⁵¹.

Et actuellement, les distributeurs ne semblent pas en mesure et/ou n’ont pas la volonté d’exiger des marques nationales qu’elles améliorent leur approvisionnement et leurs recettes, comme l’exprime le responsable RSE d’une enseigne : *“Après, pour les achats de marques nationales, c’est beaucoup plus limité que pour les MDD, car c’est difficile de les contraindre. Tous les fournisseurs signent une charte d’achat responsable, assez générale, pour se prémunir de certains risques comme le travail des enfants, ou demandé d’avoir plus de produits sous label, mais sans rien imposer non plus. C’est plus du partage de nos ambitions. Le brief achat fourni aux acheteurs, c’est juste 2 slides dédiées à la RSE, c’est très léger. La RSE est un critère d’achat en MDD, mais pas pour les marques nationales”*.

⁴⁹ [Alternatives économiques, “ Marge arrière”, non daté.](#)

⁵⁰ Voir les études à ce sujet de l’[UFC-Que Choisir](#), de [Que Choisir](#), de la [CLCV](#) et du [Réseau Action Climat](#).

⁵¹ Ce passage est mis en gras par nos soins.

6.2. La prépondérance des marques nationales par rapport aux marques de distributeurs, un frein à la transition de la grande distribution ?

La place prépondérante des marques nationales est également présentée comme un problème par les acteurs de la grande distribution pour deux raisons. La première raison est que les marques nationales ne seraient pas suffisamment – voire pour certaines pas du tout – engagées dans la transition alimentaire et écologique, ce qui rendrait plus délicat pour les distributeurs de fixer des cahiers des charges exigeants en matière de durabilité à leurs produits de MDD (étant donné la contrainte pour un produit de MDD d'être 30% moins cher que le produit de marque nationale équivalent). La deuxième raison est qu'autant les distributeurs ont la capacité d'améliorer les recettes et les approvisionnements de leurs MDD, autant ils n'ont pas les capacités d'innovation, de publicité et de marketing des marques nationales pour créer de nouveaux produits qui vont transformer les équilibres entre catégories de produits.

6.2.1. Les produits de MDD, un moteur potentiel de la transition bridé par la concurrence avec les marques nationales ?

Les produits de MDD ont longtemps représenté, en France, à la fois une faible part du chiffre d'affaires des distributeurs et des produits de second choix pour les consommateurs, qui les percevaient comme des imitations de moindre qualité des produits de marques nationales. Toutefois, depuis plusieurs années, la part des MDD dans les ventes des enseignes a connu une tendance haussière, dépassant aujourd'hui le tiers des parts de marchés (en valeur) et environ la moitié des volumes de produits vendus. Cela s'expliquerait par une montée en gamme des MDD qui ne serait pas passée inaperçue aux yeux des consommateurs, dans un contexte d'inflation il est vrai favorable aux MDD, comme l'explique Emily Mayer : *“Il y a eu beaucoup de progrès sur la qualité de la MDD ces dernières années : amélioration et simplification des recettes, choix d'ingrédients mieux disant pour la santé, engagements avec les filières agricoles et les PME. La MDD n'est plus la marque nationale en moins cher et en moins bien. 85% des consommateurs estiment aujourd'hui que la qualité des produits MDD est satisfaisante.”* (Emily Mayer, entretien).

Plus généralement, nombre d'experts estiment que les produits de MDD seraient – à tout le moins une partie, et en excluant les produits premier prix, qui ne représentent que 5% environ de leurs ventes de MDD – mieux-disantes sur les sujets RSE que les produits de marques nationales qu'ils imitent. En effet, l'enjeu pour les distributeurs est à la fois de traduire en actes leur communication et leurs objectifs en matière de RSE, et de se différencier vis-à-vis des marques nationales et des MDD des autres enseignes. La croissance des parts de marché des MDD est ainsi considérée par certains comme une opportunité pour rendre l'offre de la grande distribution plus durable :

“La MDD, c'est un vecteur des engagements RSE d'une enseigne, c'est exactement ce que Migros a fait en Suisse, avec un plan de transition alimentaire il y a 25 ans. Le développement de la MDD, c'est un vrai levier, car le distributeur aura les manettes pour assurer la transition.” (Philippe Goetzmann, entretien).

“Les produits MDD, c’est à exploiter pour la transition écologique, ça va permettre de réduire la dépendance vis-à-vis des grandes marques, proposées par des industriels qui en général n’ont pas de démarche de durabilité. Donc ça serait intéressant d’avoir une hausse des ventes de MDD, car sur ces produits, les enseignes peuvent faire des améliorations, elles ont la main là-dessus.” (Responsable RSE d’une enseigne, anonymisé).

La supériorité des produits MDD vis-à-vis de leurs analogues de marques nationales en matière de RSE mériterait probablement d’être nuancée, plusieurs interlocuteurs estimant par exemple que cela vaut surtout pour les MDD premium, qui ne représentent que 10% du marché de la MDD. Il faudrait aussi prendre en considération l’hétérogénéité des marques nationales (multinationales, ETI et PME nationales voire régionales...). Si l’on fait toutefois le choix de prendre au sérieux ce levier que pourraient représenter les MDD, il apparaît que si certaines enseignes intègrent bel et bien de véritables exigences environnementales dans les cahiers des charges de leurs MDD au moment de l’appel d’offres, le distributeur n’est pas toujours en capacité d’aller au bout de son intention et de développer un produit qui répond au cahier des charges initial. En effet, comme l’expliquent Emmanuel Ansoud et Anne Cherbonneau :

“Le distributeur engage sa responsabilité en tant que marque quand elle achète un produit qui sera sa MDD : elle engage son nom, donc elle doit coller autant que possible à ses engagements RSE. Mais ça a ses limites car le driver du prix reste prépondérant et contribue à tout bloquer. C’est difficile de concilier plein d’enjeux différents, y compris la RSE, mais aussi la qualité, et le prix.” (Emmanuel Ansoud et Anne Cherbonneau, entretien).

Le témoignage suivant, du responsable RSE d’une enseigne, illustre les difficultés causées par les disparités de prise en compte des enjeux RSE dans les cahiers des charges des produits de MDD et des marques nationales :

“Le CatMan [category manager] donne la feuille de route à la qualité et aux achats. La qualité ajoute des éléments en plus du cahier des charges défini par le CatMan : les labels, en adéquation avec les objectifs RSE et les attentes des consommateurs : ASC [Aquaculture Stewardship Council] pour le saumon, sol et plein-air pour les œufs... Les acheteurs de produits MDD ne peuvent pas discuter cela, ils utilisent ce cahier des charges, c’est la feuille de route qu’ils vont suivre pour demander la cotation aux industriels. Mais il y a quand même une vision économique : si le produit qui correspond au cahier des charges est trop cher vis-à-vis du marché, l’acheteur revient vers la qualité et le CatMan, pour lui dire si les réponses à l’appel d’offre sont à prix hors marché ou non.” (Responsable RSE d’une enseigne, anonymisé).

L’adoption effective de cahiers des charges ambitieux en matière de RSE pour un produit de MDD est ainsi conditionnée au positionnement prix du produit sur le marché, autrement dit aux prix des produits de MDD des autres enseignes, mais aussi au prix du produit analogue en marque nationale, le produit MDD se devant d’être environ 30% moins cher pour ne pas être "dépositionné".

6.2.3. La plupart des marques conservent les clés du marché et constituent un frein à la transformation des catégories : les MDD ne peuvent pas révolutionner le marché, même si elles ont un rôle à jouer

Deuxième difficulté : si les produits à MDD peuvent tirer leur épingle du jeu, en particulier en période d'inflation comme ces deux dernières années, ils n'ont pas pour autant la capacité de faire évoluer les catégories de produits dans les rayons et les caddies, et ne peuvent pas être de véritables moteurs de la transition alimentaire, et tout particulièrement de la transition vers une alimentation plus végétale.

C'est en tout cas ce que considèrent Anne Cherbonneau et Emmanuel Ansoud, qui mènent actuellement une étude sur l'appropriation de la RSE par les métiers de la relation commerciale, pour qui *“la MDD muscle ses cahiers des charges pour coller à la politique RSE mais ce sont les marques nationales qui seront en charge de porter la transformation de la catégorie.”* Plus précisément, pour les deux experts :

“Il y a un blocage sur la concurrence avec les marques nationales et les MDD. Les distributeurs disent : c'est d'abord à vous de faire bouger les catégories ! Car les distributeurs ne peuvent bouger que sur les MDD. Si les marques emblématiques d'une catégorie ne bougent pas, ça ne fera pas bouger l'image de la catégorie, et donc le distributeur ne pourra pas créer du changement. Par exemple, quand Fleury Michon fait du jambon végétal aux pois chiches, il fait bouger l'image de sa catégorie ! Si ces produits prennent, derrière la MDD va emboîter le pas. Les startups comme La Vie peuvent faire le buzz, ouvrir la voie, mais elles ne vont pas tirer les volumes suffisamment fort et assez vite. Il y aura un effet d'échelle quand Fleury Michon voudra faire pareil, et une massification qui va doubler quand la MDD va copier car il y a un vrai marché qui se développe. Le rôle de la marque nationale est critique : c'est la marque qui va démocratiser, permettre le passage à l'échelle, en faisant les études marketing, conso, etc., créer un produit adapté à un business de masse.” (Anne Cherbonneau et Emmanuel Ansoud, entretien).

On retrouve ce point de vue chez Olivier Dauvers : *“La marque nationale construit la demande, la MDD exploite la demande. Ce ne sont pas les distributeurs qui vont créer de nouvelles catégories, de nouveaux segments, car il leur manque un élément : la spécialisation. La MDD n'est pas capable de construire la demande, au mieux elle l'exploite. Donc il faut que les industriels changent leur offre !”* (Olivier Dauvers, entretien).

Si ces constats valent sans doute pour la plupart des catégories du marché, sur une partie d'entre elles, les MDD pourraient tout de même avoir un rôle moteur à jouer : *“Pour faire un switch, un grand changement de fond, la MDD sera forcément impliquée, même si en France leur poids est plus faible que dans d'autres pays européens. En France, l'innovation est encore attendue de la part des grandes marques nationales, mais les MDD devront jouer leur rôle sur les catégories où elles sont leaders”* (Rémy Medina, entretien). Sur le marché des alternatives végétales, la situation semble assez hétérogène : si l'on observe le développement de produits innovants à marque de distributeur par Carrefour (Carrefour Sensation Végétal), les autres enseignes semblent privilégier la commercialisation de produits de marques nationales (HappyVore, Gourmet, La Vie, Fleury Michon, etc.) et de produits en marque propre qui imitent ces derniers.

Solutions au frein 6

“Même si les distributeurs voulaient faire mieux et plus vite sur l’offre responsable avec leurs MDD, ils vont avoir du mal car ils ont en face des industriels qui vendent de la merde en barre, et les font acheter à coups de milliards de dépenses publicitaires.” (Consultant anonymisé).

“Si les industriels n’avancent pas, nous les distributeurs on n’arrivera pas à avancer. Il faut arriver à faire bouger les industriels, surtout les plus gros, ceux qui ont les moyens, il faut qu’ils ne fassent pas uniquement de l’amélioration des emballages, mais qu’ils changent aussi les recettes et leurs références. Et ça serait bien d’améliorer les relations entre les distributeurs et les industriels, car elles ne sont pas bonnes, et c’est compliqué car ça les emmerde plus qu’autre chose qu’on essaie de les embarquer sur les sujets RSE.” (Responsable RSE d’une enseigne, anonymisé).

Solution 6.1. Contraindre les industriels à faire preuve de transparence sur leurs impacts environnementaux (émissions scope 3, déforestation importée...)

Cible : les pouvoirs publics

“Un autre frein, c’est que la grande distribution fonctionne avec de gros volumes et des faibles marges, donc avec des capacités d’investissement plus limitées que celles des industriels. Certaines grandes marques font des marges à 2 chiffres, elles ont de fortes capacités d’investissement. Il faut inciter les industriels à investir pour faire évoluer leurs offres pour les décarboner. Les enseignes peuvent aussi avoir un rôle aussi en faisant rentrer dans leurs rayons des petites marques plus vertueuses, plus locales.” (Éric Meunier, Président et Fondateur de Think Shopper).

Solution 6.2. Imposer aux industriels des objectifs chiffrés et datés similaires aux distributeurs en matière de déforestation importée et de réduction de leurs émissions scope 3

Cible : les pouvoirs publics

Solution 6.3. Mettre en place des dispositifs d’accompagnement économique adaptés selon la taille et les moyens des industriels (FMN, ETI, PME, TPE...)

Cibles : les pouvoirs publics et les distributeurs

Solution 6.4. Évaluer les effets des exonérations de cotisations sociales et fiscales pour les acteurs de la distribution et de la transformation pour penser les possibles conditionnalités sociales et écologiques à leur obtention

Cible : les pouvoirs publics

III. Les freins liés aux enjeux du modèle et du marché de la grande distribution

Les deux premières catégories de freins montrent comment la transition de la grande distribution est entravée par des facteurs exogènes à la grande distribution : manque de données fines sur les émissions de gaz à effet de serre des produits alimentaires, absence d'étiquetage semblable au Nutri-score pour les impacts environnementaux, différentiel prix important entre produits standards et produits "responsables", manque de collaboration entre distributeurs et faible prise en considération des enjeux de la transition écologique de la part des industriels qui fournissent et dont dépendent les distributeurs. **Cette partie met en évidence plusieurs freins majeurs d'ordre endogène**, relatifs à certaines caractéristiques intrinsèques des distributeurs (7.), et la nature très concurrentielle du marché de la grande distribution (8.). En raison de ces éléments, agir de façon ambitieuse pour la transition pour un distributeur nécessite une forte volonté politique de transformation de la part de ses dirigeants – ce qui fait encore largement défaut à ce jour.

7. Des blocages intrinsèques au modèle économique, à la gouvernance et à la culture des distributeurs

“La RSE, c'est pas un projet à part comme un projet qualité, c'est vraiment quelque chose qui doit s'inscrire dans la stratégie même de l'entreprise, c'est-à-dire dans n'importe quelle prise de décision, n'importe quelle action, on doit se dire : est-ce que ça c'est en phase avec les ambitions qu'on s'est fixées en matière de développement durable ? Dès le départ, l'entreprise doit se fixer des ambitions, ses enjeux pour ensuite voir si toutes les décisions qu'elle prend sont conformes aux enjeux qu'elle s'est fixés.” (Karine Ermenier, consultante chez O2M⁵²).

7.1. Une organisation et une gouvernance des enseignes qui marginalise la RSE dans les décisions stratégiques et les pratiques opérationnelles

“Si on ne met pas les bons produits dans les prospectus de promos, on va perdre de l'argent ! Et on a besoin de gagner de l'argent pour investir dans la responsabilisation des filières. Il faut trouver l'équilibre, choisir ses combats. On ne peut pas tout prioriser. Sinon on risque que ça soit retoqué par la direction ou les achats.” (Responsable RSE d'une enseigne, anonymisé).

Un frein majeur à la transition écologique de la grande distribution tient à l'organisation interne et à la gouvernance des groupes et de leurs composantes (enseignes, centrales d'achats, magasins, etc.). En effet, lors de la naissance puis du développement des principales enseignes, les impacts écologiques des activités agricoles et commerciales étaient absents des considérations. Ce n'est que récemment, depuis la fin des années 1990, que la question de ces impacts et d'autres enjeux sont traités par les distributeurs dans le cadre de la RSE - la responsabilité sociale (ou sociétale) et environnementale des entreprises.

⁵² [Je Bosse en Grande Distribution, MINI-SÉRIE #4 - RSE & Grande Distribution - Les enjeux de la RSE, 15 juin 2023, Spotify.](#)

Depuis, l'ensemble des enseignes et groupes se sont dotés d'une division RSE (parfois intitulée "Développement durable"). Toutefois, dans la quasi-totalité des cas, ces divisions ne sont pas au cœur de l'organigramme et évoluent à distance des centres de décision comme des métiers opérationnels, et sont souvent perçues comme étant "à part". Le positionnement de la RSE dans l'entreprise est par ailleurs très varié : à la communication, au marketing, dans une division ad hoc – ce qui, dans la majorité des cas, instaure une distance avec le reste de l'entreprise.

"Tout dépend aussi de qui porte la démarche RSE : si c'est la RSE, le problème c'est que ça n'est pas le terrain. Mais le moteur pour les enseignes, c'est les ventes, le management, etc. Donc il faut que ces segments soient convaincus et proactifs ! Ce sont les gens des métiers opérationnels commerce qui vont permettre d'aller plus loin et plus vite que si c'est porté par la RSE, ça mettra plus de temps à se diffuser si c'est la RSE." (Emilie Chalvignac, Institut du Commerce, entretien).

Par conséquent, les divisions RSE ont tendance à être isolées ou marginalisées, leurs activités étant en règle générale cantonnées à des projets au périmètre restreint et/ou d'ordre périphérique, sans influence sur les métiers essentiels de l'entreprise (acheteurs, *category managers*, marketing...), et donc sans véritable potentiel de transformation du modèle économique, de l'approvisionnement et de la structure des ventes de leur enseigne. Un consultant explique ainsi comment des projets qu'il a accompagnés ont abouti à un accord entre les directions RSE de l'industriel et du distributeur, faisant l'objet d'une communication externe et d'une couverture médiatique importantes, mais qui finalement sont restés lettre morte : *"des beaux projets conclus par les directeurs RSE, mais pas du tout mis en œuvre, ça n'a rien changé au quotidien des opérationnels, qui gèrent 99,9% du business et du flux au quotidien."* Comme témoigne un autre consultant : *"beaucoup d'opérationnels ne sont pas au courant ou ne se sentent pas concernés ! Les opérationnels ne sont pas embarqués en fait. Pour les équipes commerciales, la RSE c'est devenu le vrac et la consigne, mais c'est tout."* (Consultant anonymisé).

Outre cette distance, les divisions RSE souffrent par ailleurs d'un rapport de force défavorable en interne lorsque des arbitrages doivent être réalisés par la direction – la direction des achats étant prépondérante. Un consultant n'hésite ainsi pas à parler à cet égard de *"prise d'otage par la décision prise par les acheteurs de la grande distribution"*. **Anecdote édifiante, un Responsable RSE confiait son impuissance face à la hausse des ventes dont s'enorgueillait le Responsable de la boucherie du groupe**, qui compromet le respect par ce dernier de ses objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre scope 3. Les témoignages suivants illustrent également le manque de prise de la RSE sur le cœur des activités des distributeurs :

"C'est l'équipe en charge de l'animation commerciale qui définit le chemin de fer des catalogues, les catégories de produits présentes, le nombre de pages total, le nombre de pages pour la RSE, les pages spéciales sur des opérations (vrac, réemploi). La RSE a uniquement son mot à dire sur ces pages réservées à la RSE et à ce type d'opérations." (Manuel Chatain, Directeur RSE d'Intermarché-Netto, entretien).

“Le prix et le volume sont le seul driver des acheteurs. Il faut changer le métier d’acheteur. Aucune enseigne n’a commencé ça. Ils vont rajouter des objectifs à la marge, en plus, vu comme une charge mentale additionnelle pour les acheteurs, qui ont été formés uniquement sur les prix et les volumes. Il faudrait fixer d’autres types d’objectifs annuels, et faire dépendre la rémunération d’autres choses, comme la durabilité. Sinon ça reste des stratégies de communication et de marketing, mais pas des stratégies d’entreprises. La question, c’est quel est le plus haut niveau hiérarchique qui décide de la politique, la suit et la gère, sur la biodiversité, le climat, la pollution, etc.” (Responsable RSE d’une enseigne, anonymisé).

“Un acheteur de grandes marques peut entendre les engagements RSE des industriels mais la négociation reste avant tout sur le prix. Si le fournisseur investit massivement dans ses usines pour avoir un meilleur impact et que cela a une répercussion sur le prix de vente, le distributeur refusera la hausse. Le distributeur a pour objectif que le consommateur continue d’acheter ces produits et qu’il soit d’ailleurs le moins cher.” (Anne Cherbonneau et Emmanuel Ansoud, entretien).

Les expressions employées par les professionnels du secteur (consultants, distributeurs, industriels, journalistes) résument et illustrent la difficulté à faire infuser la stratégie RSE dans les activités des distributeurs. La RSE est ainsi qualifiée de “supplément d’âme” ou de “bonne conscience” de la grande distribution, d’autres ironisent sur le manque de considération de l’entreprise pour sa division RSE (“des bureaux qui ne reçoivent pas la lumière du jour”, “le chef de projet RSE dans un placard”), quand un consultant évoque son souci, quand il s’adresse à un distributeur, de “ne pas être cornérisé et renvoyé vers la RSE”. Cette tendance à estimer que les “sujets RSE” sont déconnectés du cœur du métier, qui semble largement généralisée, renvoie à d’autres freins d’ordre culturel et cognitif.

Notons néanmoins que d’après les professionnels, les aspects RSE sont intégrés de façon croissante à la gouvernance, à certaines divisions (comme les achats ou les relations avec les fournisseurs) et/ou aux rémunérations variables des cadres dirigeants, comme chez Carrefour et Lidl par exemple.

7.2. Des blocages culturels et cognitifs à la transition écologique au sein des enseignes

“Faire du volume, c’est le seul levier avec lequel les enseignes sont à l’aise pour faire plus de chiffre. Les dirigeants baignent dans une culture de la croissance, de grossir.” (Consultant anonymisé).

De nombreux spécialistes et professionnels du secteur mettent en avant des blocages culturels et cognitifs parmi les cadres et les dirigeants, évoquant notamment une “résistance culturelle” ou des “blocages mentaux” vis-à-vis de la nécessité de la transition écologique de la grande distribution.

Il existe en effet une culture propre à la grande distribution, constituée d’un ensemble de représentations, d’imaginaires et de normes sociales, basées sur les notions de chiffre, de rentabilité et de croissance, qui semble peu perméable et compatible avec les enjeux de

préservation du vivant et des écosystèmes naturels. Et ce d'autant plus que la manière de penser et de fonctionner des professionnels du secteur, qui repose sur la quantification, le traitement de données et les outils de calcul pour déterminer la rentabilité, la profitabilité, le retour sur investissement, etc., est à l'origine de difficultés de traduction, d'appropriation et d'intégration des enjeux écologiques dans leurs métiers.

Les experts s'accordent par ailleurs sur le manque de maturité de la plupart des dirigeants de la grande distribution, qui s'explique par cette culture spécifique et par des facteurs générationnels (liés à l'intégration récente des enjeux écologiques dans leur milieu professionnel). Résultat : l'essentiel des dirigeants et de la main d'œuvre de la grande distribution, incluant les fonctions clés (acheteurs, *category managers*, etc.), ne sont pas convaincus et/ou manquent de connaissances sur les sujets RSE et sur leurs implications opérationnelles pour leur métier – quand d'autres "ne veulent tout simplement pas entendre parler de ces sujets car cela implique trop de remise en cause de leurs habitudes, par exemple au marketing, aux achats"⁵³.

Par ailleurs, il serait intéressant d'approfondir l'hypothèse selon laquelle le décalage culturel parfois important entre les propriétaires de magasins et le personnel du siège et de la centrale d'achats constituerait un frein supplémentaire pour la transition des groupements d'indépendants (Coopérative U, E.Leclerc, Intermarché). Selon plusieurs professionnels, une partie des propriétaires de magasins indépendants seraient en effet moins ouverts et portés sur les enjeux de transition alimentaire et de végétalisation de l'alimentation pour des raisons sociologiques (milieu culturel, socialisation et ancrage locaux), et réticents à l'idée de changements qui pourraient mécontenter leur clientèle et affecter leurs ventes. Le ruissellement des décisions RSE de l'enseigne au niveau de chaque magasin paraît donc plus difficile chez les indépendants que chez les intégrés, même si plusieurs interlocuteurs soulignent une mobilisation et un effet d'entraînement plus fort chez les indépendants lorsque les adhérents se fixent un objectif collectivement partagé.

Les experts Emmanuel Ansoud et Anne Cherbonneau estiment ainsi que si "*tout le monde connaît les grands thèmes de la RSE, nous observons une méconnaissance des ordres de grandeurs et des sous-sujets RSE*". Les acheteurs et les *category managers* ne savent pas quels sont les enjeux d'impacts prioritaires : ils mentionnent souvent les emballages, le gaspillage, les boissons, mais rarement la viande. Résultat, même lorsque des équipes décident d'intégrer la RSE à leurs activités, ce ne sont pas forcément les bonnes catégories qui sont ciblées – un défaut de priorisation causé par un manque de connaissance.

En résumé, comme le formulent Anne Cherbonneau et Emmanuel Ansoud : "***la RSE est portée et gérée par les services RSE, mais elle a encore peu d'impact dans la relation commerciale***". Ce qui structure l'offre et le prix, à savoir les catégories de produit en rayon et leur prix, ainsi que les stratégies promotionnelles des enseignes, sont historiquement entre les mains de certains métiers : acheteurs, *category managers*, etc. Or, ces derniers n'ont eu depuis des décennies dans leurs préoccupations que la rentabilité – les enjeux RSE n'ont émergé pour les enseignes qu'après-coup, et restent absentes sinon marginales dans la formation, la culture, les connaissances, les préoccupations et les objectifs des collaborateurs qui exercent ces fonctions cruciales.

⁵³ Propos d'un responsable RSE d'une enseigne, anonymisé.

Les enjeux de la RSE sont ainsi encore peu intégrés aussi bien dans les métiers du distributeur que dans les négociations commerciales. La situation est différente en ce qui concerne les achats de produits à MDD, dont le cahier des charges inclut des critères RSE fixés par l'enseigne, mais les MDD ne représentent en moyenne que 35% des ventes des enseignes (à l'exception du cas de Lidl, qui vend entre 80 et 90% de MDD).

7.3. Une vision réductrice et erronée des comportements des consommateurs

Les entretiens avec les professionnels de la grande distribution révèlent un autre écueil de taille, d'ordre cognitif également : la croyance partagée par la majorité de ces derniers que le comportement du consommateur est régi par l'information et le signal-prix. Or, cette vision des déterminants du comportement du consommateur, et de la centralité de ce dernier dans la transition alimentaire, a été largement remise en question et réfutée par plusieurs décennies de recherche en économie comportementale, psychologie et sociologie⁵⁴. La sociologue britannique Elizabeth Shove a ainsi démontré les limites de l'approche des politiques focalisées sur les "attitudes", le "comportement" et le "choix" des individus, dans son article "Beyond the ABC: Climate Change Policy and Theories of Social Change"⁵⁵. Dans plusieurs rapports récents, les chercheurs de l'Institut du Développement Durable et des Relations Internationales (IDDRI) montrent en effet que les facteurs explicatifs des achats des consommateurs sont variés et complexes⁵⁶. Les pratiques de ces derniers sont façonnées par les *environnements alimentaires* dans lesquels ils évoluent. Les chercheurs en distinguent quatre types⁵⁷ :

- **L'environnement économique** : "la construction des prix et les ressources financières ; cela inclut par exemple les pratiques en termes de marges et de promotions".
- **L'environnement cognitif** : "ce qui vise à doter le « citoyen-consommateur » d'informations, connaissances ou compétences pour faire les « bons » choix , cela inclut par exemple le Nutri-Score, certaines actions éducatives".
- **L'environnement socio-culturel**, "composé des normes, représentations sociales, et influence des groupes sociaux d'appartenance ; cela inclut par exemple la publicité et le marketing, ainsi que les campagnes grands publics".
- **L'environnement physique** : "les conditions infrastructurelles et matérielles des pratiques, c'est-à-dire principalement l'organisation spatiale des commerces et lieux d'achats alimentaires dans lesquels les individus évoluent, aussi nommé « paysage alimentaire » ; cela inclut par exemple l'organisation des rayons des magasins".

⁵⁴ Voir Bergeron, Henri, *et al.*, 2018, *Le Biais comportementaliste*, Presses de Sciences Po.

⁵⁵ [Elizabeth Shove, "Beyond the ABC: Climate Change Policy and Theories of Social Change", Environment and Planning A: Economy and Space, Volume 42, Issue 6, 2010.](#)

⁵⁶ [IDDRI, "Réussir la transition alimentaire : l'apport du scénario TRAMe2035", bille de blog, 3 février 2025 ; IDDRI, «Quand on peut, on veut». Conditions sociales de réalisation de la transition : une approche par les modes de vie, 2024.](#)

⁵⁷ [IDDRI, Environnement, inégalités, santé: quelle stratégie pour les politiques alimentaires françaises ?, 2023, pp. 7-8.](#)

On constate ainsi un fort tropisme des professionnels de la grande distribution sur les facteurs constitutifs des environnements économique et cognitif, tandis que les facteurs constitutifs des environnements socio-culturel et physique sont – hors quelques exceptions – absents des discours de ces acteurs. Ainsi, lors de notre entretien, le responsable RSE d'une enseigne a déclaré ne pas avoir pris conscience des effets de l'omniprésence de la viande dans les catalogues de promotions sur les imaginaires et les achats des consommateurs avant 2023, en lisant le premier rapport du Réseau Action Climat sur la notation des supermarchés⁵⁸.

Ce tropisme culturel du monde de la grande distribution est par ailleurs illustré par cette publication LinkedIn de Bertrand Swiderski⁵⁹, Directeur RSE du groupe Carrefour, au sujet d'un article publié par les chercheurs de l'IDDRI lors de la publication de leur étude :

[POINT DE VUE : LE PRIX EST CLÉ DANS L'ACTE D'ACHAT MAIS NON SUFFISANT...]
Cet article de Blog écrit par Charlie Brocard et Mathieu Saujot, tous les deux chercheurs à l'IDDRI, propose une explication de la crise du bio et surtout une façon d'en sortir. Ce qui m'a interpellé dans cet article, c'est cette approche de sortir de la logique du consomm'acteur et de raisonner en terme d'environnement alimentaire.
(...)
Notre rôle ne consiste pas uniquement à mettre à disposition le produit attendu par le client mais aussi à l'orienter, l'accompagner dans le changement... dans sa prise de risque ! c'est la raison pour laquelle, l'article m'a interpellé. J'ai déjà eu la chance de travailler avec Pierre Chandon sur le #Nudging, je pense que cette compréhension de la décision de changer son achat alimentaire en est à ses prémices dans notre secteur.

Cette focalisation sur les signaux que constituent le prix et l'information n'est pas réellement surprenante : elle découle de la formation initiale (écoles de commerce et de management, écoles d'agroalimentaire, etc.) où les sciences humaines et sociales sont secondaires voire absentes, et de la socialisation professionnelle de la grande majorité des professionnels du secteur agroalimentaire. Elle s'explique aussi par le fait que les leviers entre les mains (au sens propre comme figuré) des distributeurs pour influencer les achats des consommateurs – qui sont aussi ceux dont ils peuvent mesurer les effets – sont effectivement le prix (modulable selon la marge, la promotion, le tarif d'achat à l'industriel, etc.) et l'information fournie au consommateur (en rayon, sur l'emballage ou sur le magasin en ligne). Sans que cela soit forcément conscient, focaliser l'attention sur l'information et le prix a pour conséquence **d'imputer la responsabilité au consommateur et d'éluder certaines pratiques déterminantes qui touchent au cœur du métier du distributeur comme la publicité, le marketing et l'organisation des supermarchés** (rayons, linéaires, têtes de gondole, caisses...).

⁵⁸ [Réseau Action Climat, Alimentation et climat : L'heure des comptes pour les supermarchés, 2023](#)

⁵⁹ https://www.linkedin.com/posts/bertrand-swiderski-29173722_comment-relancer-le-secteur-bio-pourquoi-activity-7239605502546964480-utHc/?originalSubdomain=fr

7.4. Un modèle économique fondé sur les prix bas, l'accroissement des volumes et les produits animaux peu compatible avec l'urgence de la transition

“On a rendu accessible tout à tout le monde, par exemple le saumon, faisant imaginer qu'on propose le même saumon à tout le monde. Le produit de qualité, durable, il a un coût. Mais les consommateurs s'attendent à pouvoir acheter tout, et pas cher. Alors qu'autrefois c'était plus segmenté... or c'est le modèle de la grande distribution : tout doit être accessible à tout le monde ! Donc ça va être difficile pour les distributeurs de dire : ben non, vous n'allez pas/plus pouvoir acheter tel produit, ou alors vous allez en manger moins souvent. On a besoin des pouvoirs publics pour porter ce discours, car la grande distribution n'est pas née sur ce principe, elle est née sur l'accessibilité. (...) Faire le chiffre par le volume : ça a été le dérapage de la grande distribution. Je pense qu'il y a un changement de modèle possible, même si ça n'est pas facile avec le contexte inflationniste et le leader du marché qui pousse les prix vers le bas. Il faut que le business model reste rentable, et il faut réaliser cette transition alimentaire et écologique. C'est tout le modèle de la GMS qu'il faut faire évoluer. Aujourd'hui, chaque responsable de rayon est maître et doit faire tourner son rayon.”
(Responsable RSE d'une enseigne, anonymisé).

Le modèle économique de la grande distribution constitue un véritable frein structurel à la transition écologique du secteur. En effet, son modèle est historiquement basé sur la recherche de prix bas et sur la croissance des volumes vendus⁶⁰, les deux étant étroitement reliés : le distributeur qui vend le plus va bénéficier des meilleures conditions d'achat et donc être en mesure de proposer les prix les plus bas. Pour assurer sa rentabilité, le distributeur, par l'intermédiaire en particulier de la fonction de *category manager*, recherche à maximiser la vitesse de rotation des produits en rayon, tandis que l'ensemble des outils commerciaux, marketing et de communication sont mobilisés pour maximiser les achats et les volumes.

Le modèle de croissance de la grande distribution est un modèle d'efficacité et de flux. Ce modèle a été ultra optimisé au fil des années par les distributeurs et les marques, la marge n'est pas faite sur un pourcentage élevé sur peu de produits, mais elle est d'abord faite sur un volume très élevé de produits à marges faibles. On parle en anglais de FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) pour dire Produits de Grande Consommation, il y a donc bien cette notion de vitesse (*fast*) de rotation des produits. Désormais, il faut comprendre que les sujets RSE représentent plutôt des grains de sable dans cette machine bien huilée, ce qui ne facilite pas leur prise en compte par les différents acteurs (distributeurs comme industriels).

Ce modèle a rempli positivement un certain nombre de fonctions économiques et sociales et apporté de nombreux services aux consommateurs : praticité et gain de temps du “tout sous le même toit”, multitude de choix de produits et de gammes, démocratisation des produits biologiques et des produits autrefois réservés aux élites (saumon, fruits exotiques, etc.), baisse du budget alimentation des ménages permettant de consommer plus de loisirs puis

⁶⁰ Comme le rappelle le bureau d'études le Basic, “les marges nettes réalisées par les acteurs de la grande distribution sont très faibles, de l'ordre de 1 % de leur chiffre d'affaires, et les profits dépendent de l'ampleur des quantités commercialisées” (voir le rapport [L'injuste prix de notre alimentation, Quels coûts pour la société et la planète ?](#), Fédération française des diabétiques, Réseau CIVAM et Solidarité Paysans, 2024, p.39).

d'absorber la hausse du coût du logement, renforcement de la sécurité et de la traçabilité alimentaires...

Néanmoins, poussé à son paroxysme par des décennies de concurrence exacerbée entre enseignes, ce mode de fonctionnement a alimenté la surproduction et la surconsommation d'une part, et la compression des coûts de production d'autre part, synonyme non seulement de pollution et de dégradation des écosystèmes naturels, mais aussi de détérioration de la qualité nutritionnelle et sanitaire d'une partie significative des produits proposés (produits trop gras, trop sucrés et trop salés et/ou contenant des additifs chimiques à risque). Les chiffres suivants rendent compte de l'ampleur du problème :

- La consommation individuelle de viande en France a plus que doublé depuis les années 1950 pour atteindre 93,9 kg⁶¹ par an en 1998. Si elle diminue de façon régulière depuis, elle s'élève à 85,9 kg en 2024, soit le double de la consommation individuelle moyenne au niveau mondial⁶².
- L'alimentation représente actuellement 24% de l'empreinte carbone de la France, et les produits d'origine animale constituent 72% des émissions de notre alimentation (hors boissons)⁶³.
- Respectivement 33% et 66% de la population française adulte dépassent les quantités maximales recommandées par Santé Publique France pour la charcuterie (maximum 150 grammes par semaine) et la viande rouge – agneau, bœuf, porc, veau, etc. – (maximum 500 grammes par semaine)⁶⁴.
- 72 % des Français ne mangent pas assez de fruits et légumes, et seulement 48 % mangent des légumes secs chaque semaine (Santé Publique France recommandant d'en consommer au moins 2 fois par semaine)⁶⁵.
- Chaque année en France, 28 000 décès sont imputés à une consommation excessive de viande rouge et produits laitiers, et 57 000 à une consommation trop faible d'aliments d'origine végétale (fruits et légumes, légumineuses, fruits à coque, produits céréaliers complets)⁶⁶.
- L'obésité et le surpoids concernent près d'un adulte sur 2, soit 48,8% des Français. Près de 10 millions de Français âgés de 18 ans et plus sont en situation d'obésité, soit 18,1% de la population⁶⁷.

⁶¹ Il s'agit de kilogrammes équivalent carcasse (kgec), et non de la quantité effectivement ingérée.

⁶² [FranceAgriMer, Les marchés des produits laitiers, carnés et avicoles, Bilan 2024 – Perspectives 2025](#) ; [Le Monde, "Un Français consomme deux fois plus de viande que la moyenne mondiale", 1er juin 2023](#).

⁶³ Barbier et al., 2019, L'empreinte énergétique et carbone de l'alimentation en France, Club Ingénierie Prospective Énergie et Environnement, Paris, IDDRI. La viande et les produits laitiers représentent environ 70% de l'empreinte carbone de l'alimentation de laquelle a été déduite les émissions de gaz à effet de serre liées aux boissons, afin d'évaluer la part de la viande et des produits laitiers parmi l'ensemble des aliments composant les repas des Français.

⁶⁴ [Ministère de l'Agriculture, Pacte et loi d'orientation et d'avenir agricoles : les fiches repères, 2022](#).

⁶⁵ [Ministère de l'Agriculture, Pacte et loi d'orientation et d'avenir agricoles : les fiches repères, 2022](#) ; ["Près d'un Français sur deux consomme des légumineuses au moins une fois par semaine", Terres Inovia, 11 octobre 2021](#).

⁶⁶ [Health and climate change in France, 2024, The Lancet Countdown](#).

⁶⁷ ["L'obésité en France", Mutualité française, 22 juillet 2024](#) ; [DREES, Surpoids et obésité : facteurs de risque et politiques de prévention en France et dans le monde, Les dossiers de la DREES, N° 118, 17 juillet 2024](#).

En outre, la recherche d'une vitesse de rotation maximale des produits conduit à une tyrannie de la fréquence et des volumes d'achats : un produit biologique dont le prix est plus élevé que les produits standards s'expose au risque de déréférencement s'il n'atteint pas un certain niveau de ventes moyennes hebdomadaires (VMH).

La question se pose donc de la compatibilité entre le modèle économique de la grande distribution et le principe du "moins et mieux" de la transition alimentaire et écologique, qui consiste à aller vers moins d'aliments dont une consommation excessive est nocive pour la santé et pour la planète, pour privilégier des aliments favorables à la santé, dont la production est respectueuse de l'environnement. Comme l'analyse une professionnelle du secteur : *"C'est un problème de concurrence vive, un problème de capitalisme : on doit se partager le gâteau, mais le gâteau perd en volume depuis quelque temps. Donc pour atteindre ses objectifs de croissance, il faut bouffer le voisin. On ne peut donc pas baisser la pression promotionnelle [sur les produits ultra-transformés et la viande] et la course aux volumes si les autres ne le font pas."* (Consultant anonymisé).

"Aujourd'hui, aucun distributeur n'est capable de se dire : on va faire moins de CA que l'an dernier. Il faut toujours être en croissance, dans tous les rayons. Il n'y a jamais de plan de décroissance volontaire, sauf si le marché indique que telle catégorie va baisser. Or, il y a tellement de rayons différents, que ça serait possible de faire ça ! De se dire, on fait décroître un segment, comme la viande ou les sodas, mais on en fait croître d'autres. Pour le climat, pour la santé." (Responsable RSE d'une enseigne, anonymisé).

Toutefois, si la période récente de "déconsommation" semble susciter une certaine panique, et le débat sur la décroissance des ventes (en valeur comme en volume) semble encore tabou, plusieurs experts estiment que les distributeurs auraient intérêt à ne pas faire l'autruche face à la situation, et à trouver des moyens de créer de la valeur sans compter sur une progression des volumes. Pour Olivier Dauvers par exemple : *"le marché alimentaire est atone, il ne s'accroît plus. Les volumes ne vont pas augmenter. Donc il faut vendre des produits plus valorisés, et cela va se faire en augmentant la valeur perçue. C'est dans l'intérêt du distributeur de vendre du poulet label davantage que du poulet premier prix !"*.

Certains responsables de la grande distribution ont d'ailleurs tout à fait conscience de ce problème et de la nécessité d'évoluer, à l'image d'Olivier Touzé, Directeur Qualité RSE du Groupement Mousquetaires : *"Il va falloir sortir de la logique de faire du prix, du prix, du prix. Il va falloir qu'on sorte de ça, il va falloir diversifier l'offre avec des produits plus responsables. Le commerce de demain, ça ne peut pas être la paupérisation de l'offre, mais aller vers une offre plus qualitative. D'ici 3 à 5 ans, il va se passer quelque chose. Il y aura moins de ventes de carburant, donc il faudra faire du chiffre autrement. Avec 2 enjeux : le chiffre d'affaires au mètre carré et le prix. Donc il va falloir faire de la valeur au mètre carré, donc aller vers des produits que tu valorises."* (Olivier Touzé, entretien).

Enfin, le chercheur de l'IDDRI, Charlie Brocard, met également en avant la dépendance des distributeurs vis-à-vis des produits d'origine animale, en particulier la viande :

"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 (...). 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 effet, 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»⁶⁸.

“Plusieurs enseignes s'engagent à promouvoir les protéines végétales, mais il va aussi falloir vendre moins de viande et de produits laitiers. Moins proposer, mettre en avant, mieux marger, faire moins de promotions pour la viande. Faire plus de marges sur la viande, et moins de marges sur les fruits et légumes, les protéines végétales.” (Rémy Gerin, entretien).

Plusieurs responsables RSE insistent aussi sur le poids des lobbies de la viande comme l'interprofession de la viande et du bétail, la fédération de la charcuterie ainsi que certaines grosses coopératives et grandes marques spécialisées dans la viande et la charcuterie, comme l'illustre le témoignage suivant :

“Le lobby de la viande, le lobby du porc, est très très fort aussi. Les distributeurs ont peur de vendre moins de viande ou de lait : ils risquent de se retrouver avec du lait ou du fumier sur les parkings ! C'est hyper important pour eux de se faire bien voir, donc crucial de continuer à se développer avec eux, peu importe les produits et les modes de production. La FNSEA et les coopératives agricoles sont très présentes, ils ont un vrai pouvoir auprès des distributeurs et des centrales d'achats. Il y a cette peur des mouvements agricoles qui empêche pas mal d'enseignes d'aller plus loin. Le danger est trop important, donc on va préférer mettre des panneaux photovoltaïques sur les magasins que réduire les émissions scope 3.” (Consultant, anonymisé)

- Voir les freins 3. Un manque de consentement du consommateur à payer plus cher... et 8. Une concurrence exacerbée entre des enseignes substituables qui décourage les initiatives individuelles.

Solutions au frein 7

Solution 7.1. Favoriser l'intégration et l'appropriation des enjeux RSE par l'ensemble des métiers des distributeurs et des industriels

Cibles : les pouvoirs publics, les distributeurs et les industriels

Pour les entreprises :

- Placer la RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise (ne pas en faire le fardeau de la division RSE, chargée de faire avancer la cause contre vents et marées, et souvent sans soutien voire en contradiction avec les priorités des autres divisions) ;

⁶⁸ [IDDRI, Transition vers l'alimentation durable : risques et leviers pour la grande distribution, 2023, pp.11 et 15.](#)

- Renforcer de façon qualitative et quantitative la présence de la RSE dans l'organigramme et dans la gouvernance de l'enseigne, afin que sa stratégie RSE joue un rôle de boussole et d'orientation de l'ensemble des opérations.
- Indexer une partie élevée de la rémunération variable / des bonus des top-dirigeants et membres du comex, mais aussi des acheteurs, des chefs de rayon, des *category managers*, etc., à l'atteinte des objectifs RSE de l'entreprise.
- Intégrer les RSE dans les KPIs et les critères d'évaluation et d'appui à la décision de l'ensemble des métiers de la grande distribution.
- Former les top-dirigeants et membres du comex, les acheteurs, les directeurs de magasins, les chefs de rayon, les *category managers* aux enjeux RSE, de façon spécifique à chaque métier et périmètre d'activités précis (la Fresque du climat n'est un outil de formation ni suffisant ni adéquat).
- Former les personnels des ressources humaines aux enjeux RSE de l'entreprise, afin que ces derniers soient intégrés aux programmes de formation interne et externe.
- Appréhender les enjeux environnementaux pas uniquement en termes de RSE mais aussi de moyen de cartographier les risques auxquels est exposée l'entreprise et de questionner la robustesse de son modèle économique.

Pour les pouvoirs publics et les acteurs de l'enseignement supérieur :

- Placer les enjeux RSE au centre des cursus de formation des futurs employés du secteur agroalimentaire, en particulier les écoles de commerce, de management, d'agronomie et d'agroalimentaire.

Solution 7.2. Faire évoluer les catégories et réinventer une partie des métiers et des rayons de la grande distribution

Cibles : les distributeurs

“Le boucher doit devenir un protéinier ! Qui proposerait toujours de la viande, mais aussi des sources de protéines végétales très goutues, mais ça demande du management, de la formation... C'est impossible de demander au rayon boucherie de faire moins de chiffre d'affaires ! Sinon on va licencier des bouchers de supermarché, alors que c'est un vrai métier de savoir-faire. Les supermarchés ont bien appris à vendre des sushis, ils peuvent apprendre à vendre des produits et des plats à base de protéines végétales.” (Responsable RSE d'une enseigne, anonymisé).

Solution 7.3. Engager une réflexion collective sur la réforme du modèle économique de la grande distribution, afin de créer de la valeur et rester rentable tout en renonçant à la croissance des ventes de produits carnés, gras, sucrés et salés

Cibles : les pouvoirs publics, les distributeurs et les industriels

8. Une concurrence exacerbée entre des enseignes substituables qui décourage les initiatives individuelles

Le modèle économique et l'implantation géographique des différentes enseignes sont tellement proches que les enseignes sont facilement substituables par le client, qui peut facilement passer de l'une à l'autre en cas d'insatisfaction – prix jugés trop élevés, promotions plus avantageuses chez le concurrent, non référencement d'un produit, rupture de stock... La phase de "déconsommation" dans laquelle est entrée la grande distribution a exacerbé davantage encore la concurrence et la guerre des prix entre les distributeurs. Résultat, ces derniers sont frileux à l'idée de faire autrement car tout écart vis-à-vis du modèle économique pourrait devenir "léthal", car "trop éloigné des attentes du consommateur" et ainsi "dépositionné" par rapport à l'offre des concurrents (*d'après les expressions issues des entretiens avec des responsables au sein des distributeurs*).

8.1. Une guerre des prix défavorable à la transition

Cette situation du marché est fortement défavorable à la transition écologique de la grande distribution. En effet, la majorité des choix commerciaux (politique d'offre, de prix et de marge, de promotions, de publicité et de marketing...) nécessaires à la transition sont jugés par les professionnels du secteur – au premier rang desquels les enseignes – trop risqués à prendre individuellement, comme en témoignent les citations suivantes :

"Supposons qu'un distributeur se lance à fond sur le végétal. Si les consommateurs ne souhaitent pas végétaliser leur alimentation, et si les distributeurs concurrents ne mettent pas également le paquet sur la végétalisation, alors le distributeur qui va prendre un risque sur la végétalisation et va y perdre." (Philippe Goetzmann, entretien).

"Les enseignes prennent des risques si elles se lancent seules, elles risquent de perdre des consommateurs. Si un distributeur choisit d'arrêter les promos sur les produits du leader de la viande, il va se priver d'une partie non négligeable de son business, car la promo est un amplificateur de chiffre d'affaires. Donc il va perdre des consommateurs sur ces produits-là, voire davantage si le conso change de magasin." (Consultant anonymisé).

Dans ce contexte, les enseignes privilégient de faire évoluer leurs politiques de façon incrémentale et itérative, quitte à mettre le paquet sur la communication, à l'image de l'annonce de Thierry Cotillard en novembre 2024 d'arrêter de commercialiser des fraises et des cerises en décembre et janvier⁶⁹. Si cette décision ne concerne que 2 aliments sur une période de 2 mois, elle est présentée par le groupe Les Mousquetaires comme une première étape avant d'aller plus loin, afin de tâter le terrain et ne pas prendre trop de risques, tout en espérant embarquer ses concurrents dans la même direction.

"C'est difficile de bouger : celui qui va bouger et se mettre à fond là-dedans décide en réalité de se couper d'une partie de son business, car la consommation responsable n'est pas encore majoritaire. C'est compliqué d'être le premier à bouger vraiment dans un secteur concurrentiel"

⁶⁹ [Les Mousquetaires, "Le Groupement Les Mousquetaires renforce son engagement pour la souveraineté alimentaire", communiqué de presse, 4 novembre 2024.](#)

comme ça. Tu peux y aller par petites touches, mais si tu vois que tu es en train de perdre par rapport à ton concurrent, tu vas prendre peur et reculer tout de suite Il y a un dilemme fort entre résultats à court terme et stratégie de long terme. Je sais que je dois aller là pour atteindre mon objectif, mais comment y aller ? Si j'y vais franchement, je risque de me tirer une balle dans le pied, je vais dégrader le chiffre d'affaires, la marge..." (Xavier Hua, Institut du Commerce).

L'ensemble des enseignes met également en avant le frein majeur à la transformation écologique de leurs pratiques que représente cette concurrence et cette guerre des prix entre les enseignes :

"Vous trouverez, ci-dessous, les principaux freins à la transformation de nos pratiques : (...)
- La prise de risque pouvant entraîner des pertes de CA et de clients vs nos concurrents lors de changements forts vers des offres responsables ou des renoncements à certaines références (emballage, promotion, produits non de saisons...),
- Des engagements disparates entre acteurs, ce qui crée une distorsion de concurrence dans l'offre commerciale ; avec un besoin de cadre communs et applicables à tous les acteurs,
- La prise de risque pouvant entraîner des pertes de CA et de clients vs nos concurrents lors de changements forts vers des offres responsables ou des renoncements à certaines références (emballage, promotion, produits non de saisons...)." (Intermarché, questionnaire).

"Dans un marché français et européen caractérisé par une concurrence intense, nous devons constamment équilibrer nos objectifs de durabilité avec l'impératif de maintenir notre compétitivité tarifaire. Cette pression s'est accentuée avec la période inflationniste actuelle, qui nous contraint à travailler sur des prix bas." (Lidl, questionnaire).

"Si je réduis mon assortiment de lait conventionnel pour mettre plus de lait bio ou plus de lait végétal, mais que je suis le seul distributeur à le faire, je me tire une balle dans le pied." (Responsable RSE d'une enseigne, anonymisé).

"Je veux bien mettre du Max Havelaar, on me le demande en interne, mais je ne peux pas le faire car les autres ne le font pas, je ne vais pas être compétitif. Monoprix peut le faire, se positionner autrement, car ils ont une autre clientèle, qui est prête à payer plus cher ! Pour les clients dont la priorité est le prix, c'est différent, il faut que tout le monde y aille. On se doit d'être aligné sur nos concurrents en termes de prix. J'ai voulu lancer du porc sans OGM ? j'ai ramé, une autre enseigne proposait du porc moins cher, je n'ai pas pu le faire." (Cadre d'une enseigne, entretien).

"C'est aussi un sujet de concurrence : si Carrefour fait une promo sur le steak haché 2 fois par mois, on doit le faire aussi, sinon les consommateurs iront chez Carrefour. (...) C'est le même problème sur les produits MDD. On inscrit des exigences RSE dans ses cahiers des charges pour ses achats de produits en MDD, par exemple 100% de chocolat Monoprix est Max Havelaar. Mais il faut faire des arbitrages entre ces critères RSE et les contraintes liées au marché, il y a la concurrence, avec la crise actuelle on risque de devenir hors-marché. Si je suis le seul à faire de la montée en gamme, à prendre des engagements, mais pas mes concurrents, je vais devenir trop cher aux yeux du consommateur et il va aller à la concurrence." (Pauline Glaziou, Directrice Marchandises Groupe Casino, entretien).

“Un des freins, c’est les risques commerciaux / rentabilité que peuvent présenter la prise d’initiative isolée du reste du marché. (...) On peut faire des choses, mais si l’écart est trop grand avec notre concurrence, ça va être difficile. On a besoin que le secteur avance collectivement, il faut que ça avance chez tous les distributeurs à la fois. C’est un secteur concurrentiel, la bataille est dure, vous avez vu ce qui est arrivé à Casino.” (Carrefour, questionnaire et entretien avec Agathe Grossmith, Directrice des projets RSE).

“Sur la durabilité, on ne pourra pas le faire tout seul. Tout seul, changer les lignes, ça n’est pas simple. Une année, on a suivi nos fournisseurs qui demandaient une hausse du prix d’achat de leurs yaourts, à cause d’une hausse de leurs coûts. On était au-dessus des prix du marché. Résultat : on a eu un effondrement des ventes de notre rayon yaourts pendant un an.” (Dominique Schelcher, PDG de Coopérative U, entretien).

8.2. E.Leclerc, un leader du marché dont la focalisation sur les prix bas exacerbe la guerre des prix et décourage les initiatives individuelles

La majorité des experts, consultants et anciens cadres de la grande distribution pointent également du doigt la focalisation sur les prix bas – à la fois dans les pratiques et dans la communication – de l’enseigne dominante en termes de parts de marché, à savoir E.Leclerc. Si celle-ci n’est pas la seule à asséner le message que “le juste prix est le prix bas”, son choix de tirer les prix autant que possible vers le bas, avec les impacts négatifs induits en matière d’impacts écologiques de qualité nutritionnelle et/ou de rémunération des fournisseurs, fait l’objet de vives critiques, comme en témoignent Olivier Mevel, Maître de Conférences en sciences de gestion à l’Université de Bretagne Occidentale (UBO), (voir l’Encadré 4 page suivante), ainsi que plusieurs consultants auprès de la grande distribution dans les citations suivantes :

“Leclerc fait du mal au secteur avec sa course débile aux prix bas ; et tout le secteur de la grande distribution est terrorisé par Leclerc, et les fournisseurs derrière souffrent. C’est un vrai obstacle, la conséquence c’est que tout le marché est focalisé sur les prix. Il faudrait une norme sur ce qu’est le prix d’un bon produit, bon pour la santé, la planète, la personne qui l’a fabriqué. Il faudrait arriver à combattre cette idée de guerre des prix. C’est ce que Carrefour essaie de faire. Coopérative U, Intermarché sont moins comme Leclerc.” (Consultant anonymisé).

“Leclerc, avec son discours sur la défense du pouvoir d’achat, mène la danse, amène tout le monde sur ce chemin, alors que d’autres enseignes sont plus enclines à travailler autrement. Leclerc continue de pilonner sur le prix.” (Consultant anonymisé).

“La libre initiative des entreprises ne sera pas suffisante, ça n’ira pas assez vite, et il y aura toujours le jeu concurrentiel. Sur le gaspillage alimentaire, ça a évolué grâce à la législation. Une enseigne ne peut pas y aller toute seule, c’est très dur de changer cet engrenage du prix. Ça ne peut changer que si c’est régulé par les pouvoirs publics. à cause du poids de Leclerc qui est trop dominant, c’est du suicide de faire cavalier seul sur ce sujet !” (Consultant anonymisé).

Encadré 4 – “Comment Leclerc étrangle toute la grande distribution au nom du prix bas de la viande”, par Olivier Mevel

Pourquoi Leclerc dispose-t-il des outils d'abattage les plus modernes d'Europe à Kermené ? Car il ne veut pas payer la dîme à Bigard ou à la Cooperl, donc il fait des économies d'échelle, lui-même, en s'intégrant verticalement au plus près de la formation du prix. Pourquoi fait-il ces économies d'échelle ? Parce que le prix le plus bas de la viande de porc sous sa marque propre (MDD), Tradilège, c'est important pour son image-prix. Mais dès qu'on travaille son image-prix par le prix bas, alors on n'est pas l'ami de la transition écologique, du bien-être animal et de la juste rémunération des éleveurs, parce que le prix bas, ça veut dire qu'on ne peut pas avoir un prix qui soit loyal, transparent et durable. Le prix bas est souvent le moins vertueux. C'est effrayant. Et le premier prix, c'est aussi le produit qui a souvent la moins bonne qualité nutritionnelle.

Quand les prix des produits Tradilège de Leclerc sortent en magasin, ça rend fou les autres centrales d'achats, ça rend fou les autres distributeurs. Qu'est-ce qui reste comme recours aux autres enseignes ? Carrefour va taper sur la Cooperl, sur Bigard, sur Jean Floc'h, Coopérative U va faire la même chose, Auchan va faire la même chose pour essayer d'obtenir des industriels les prix les plus bas possibles. Bref, cela génère inutilement de la violence commerciale. C'est-à-dire que l'intégration verticale est synonyme de violence commerciale. Et violence commerciale, ça veut dire que les autres distributeurs vont essayer de rejoindre la frontière prix du prix bas, définie par Leclerc, en tapant sur les autres distributeurs. Donc qu'est-ce qui se passe, évidemment ? C'est toute la filière qui est perdante parce que c'est de la descente en gamme vers les prix les plus bas possibles, et évidemment, qui est-ce qui paie la note, de l'autre côté ? Ce sont les paysans, les éleveurs. C'est faire toujours plus pression sur la chaîne, mais ça n'est pas tenable, les prix bas érodent notre outil industriel agroalimentaire, ils érodent notre élevage. Et c'est tout sauf durable : les prix bas, ça ne favorise pas les élevages avec de la valeur ajoutée pour les éleveurs, des élevages positifs pour la biodiversité, pour stocker du carbone. Quand Leclerc casse les prix du marché sur la viande de porc ou de bœuf, au bout du compte derrière, on perd des deux côtés. On n'a pas les viandes les meilleures du monde, on n'a pas de durabilité, et on perd beaucoup d'éleveurs, et on ouvre des autoroutes de l'importation.

Alors que si le prix de la viande était plus élevé si on n'avait pas cette stratégie de prix bas impulsée notamment par Leclerc, ça permettrait d'avoir des élevages qui seront d'une part plus écologiques mais aussi plus rémunérateurs pour les éleveurs. C'est-à-dire qu'on pourrait aussi se mettre d'accord, créer des concordances un peu comme on l'a fait avec les jardins d'hiver dans les élevages de volailles. On pourrait avancer résolument sur cette durabilité qui serait aussi beaucoup plus acceptée : on arrête d'avoir un prix très bas sur la viande, dans l'intérêt des éleveurs français d'être mieux rémunérés, ce qui permettrait aussi d'avoir des élevages plus écologiques, et au final on va manger moins de viande mais de meilleure qualité, produite en France et plus rémunératrice. Et là, il y a moyen de réconcilier beaucoup de monde et de dire, peut-être, mangez-en moins, mais mangez-en mieux, mais vraiment, c'est-à-dire qu'avec des éleveurs en bout de chaîne qui sont bien rémunérés, et qui peuvent investir dans la durabilité.

Cette responsabilité de E.Leclerc a par ailleurs été soulignée par d'anciens dirigeants ou responsables de grandes enseignes interrogés pour cette étude :

“Je vais avoir un super produit mais je ne vais pas pouvoir le vendre car je vais être dépositionné en matière de prix sur le marché. Donc on peut partir d'un super produit, mais on doit y renoncer, faire moins bien pour être moins cher, car Leclerc propose des prix trop bas.” (Ancien cadre en grande distribution, anonymisé).

“L'enseigne qui offre le prix le plus bas, c'est-à-dire Leclerc, marche le mieux. Leclerc continue de vendre des œufs en cages, c'est une distorsion de concurrence majeure en situation d'inflation. (...) Arrêter la pub pour les produits animaux, c'est impossible : Leclerc s'en sort bien en vendant de la viande pas chère et en faisant la promotion dans ses catalogues, si on arrête mais pas eux, on va perdre des clients.” (Ancien cadre en grande distribution, entretien).

Ce sujet n'a toutefois pas pu être discuté avec des représentants du groupement E.Leclerc, celui-ci ayant malheureusement décliné la proposition de participer à notre étude.

8.3. Un manque de volonté politique et d'ambition de transformation de la part des dirigeants des enseignes

“Mais attention : cela ne doit pas les dédouaner de trouver des solutions pour donner envie aux consommateurs d'aller vers des produits plus durables. Si tu mets les marques et les distributeurs dans une salle avec cette mission, ils vont trouver des solutions ! Et on pourrait associer des consommateurs, en mode tripartite, pour trouver des solutions. Comprendre les freins, les opportunités, pour pouvoir avancer.” (Emmanuel Ansoud, entretien).

Cet extrait illustre un autre constat fréquemment relaté dans notre enquête : la concurrence et le risque de perdre des parts de marché si un distributeur prend une initiative de façon individuelle sont réels, **mais sont parfois invoqués comme un prétexte à l'inaction**. Les exemples de décisions radicales et d'engagements ambitieux par des distributeurs en solo sont en effet légion, à l'image de l'arrêt de la vente de bouteilles d'eau par Biocoop ou de la fin de la commercialisation des pesticides de synthèse par Botanic. Dans la grande distribution française, E.Leclerc a définitivement supprimé les sacs plastique réutilisables en caisse en 2021⁷⁰, Cora a été le premier à cesser d'imprimer et distribuer des prospectus de promotions en 2023 (avant d'être imité par E.Leclerc quelques mois plus tard)⁷¹, Intermarché a interrompu la vente de fraises et cerises en décembre 2024 et janvier 2025⁷². L'analyse du collectif Pour un réveil écologique, publiée dans sa *Note de Pour un réveil écologique sur la grande distribution*⁷³, montre également que si aucun distributeur n'agit suffisamment en matière

⁷⁰ [E.Leclerc, “E.Leclerc officialise la fin des sacs plastiques dans ses rayons fruits et légumes”, 17 juin 2021.](#)

⁷¹ [LSA, “La fin des prospectus papier en France : la personnalisation au service de la transition écologique”, 3 septembre 2023.](#)

⁷² [Les Mousquetaires, “Le Groupement Les Mousquetaires renforce son engagement pour la souveraineté alimentaire”, communiqué de presse, 4 novembre 2024.](#)

⁷³ [Pour un réveil écologique, Note de Pour un réveil écologique sur la grande distribution, mars 2025.](#)

d'alimentation saine et durable, les exemples de pratiques vertueuses parfois ambitieuses prises par les enseignes individuellement sont nombreux, ce qui montre qu'il est possible d'agir dans les conditions actuelles du marché.

Chez nos voisins européens également, les initiatives ambitieuses ne manquent pas : les contraintes de rentabilité et de concurrence n'ont pas empêché Jumbo (aux Pays-Bas) d'abandonner les promotions sur la viande, Sainsbury's et Tesco (en Grande-Bretagne) d'arrêter les promotions sur du volume (de type "2 achetés, 1 offert", "le 2ème à -50%", etc.) sur les produits trop gras, sucrés et salés, Lidl (en Allemagne, mais pas en France...) de décider que ses alternatives végétales seraient vendus à un prix inférieur ou égal à leurs analogues carnés et laitiers, etc.

Pour de nombreux experts, et même des responsables RSE d'enseignes française, les distributeurs seraient tout à fait en mesure de faire preuve de davantage d'ambition s'ils faisaient des enjeux de transition alimentaire et écologique une priorité. Un bon exemple à cet égard est l'engagement du distributeur néerlandais Ahold Delhaize, et en particulier de son enseigne Albert Heijn, qui a mis le paquet sur la transition protéique depuis une dizaine d'années, se fixant des objectifs ambitieux d'évolution du ratio entre protéines animales et végétales dans ses ventes : passer de 60/40 initialement à 40/60 en 2030. Malgré une faible demande pour les protéines végétales à l'origine, le distributeur a poussé les produits végétariens dans ses magasins, en les mettant fortement en avant et en leur consacrant des surfaces et mètres linéaires bien supérieurs à leur chiffre d'affaires. La stratégie a été payante puisque les ventes de protéines végétales de l'enseigne ont progressivement augmenté, tandis que celles de protéines animales ont diminué⁷⁴. Le groupe Lidl a également effectué un choix politique fort en prenant le parti de la transition vers une alimentation moins carnée et végétale dans une partie des pays dans lesquels il détient des parts de marché substantielles comme en Allemagne et aux Pays-Bas.

Solutions au frein 8

Solution 8.1. Définir collectivement des règles communes pour dépasser le blocage induit par la guerre des prix entre distributeurs

Cibles : les pouvoirs publics, les distributeurs et les industriels

"La plus grande mesure qu'on ait prise, c'est sur les économies d'énergie sur les meubles froids. Avant, dans les magasins, il n'y avait pas de porte frigorifique devant les yaourts ! Or, on savait que fermer la porte des meubles permettaient d'économiser la moitié de la consommation d'énergie. Mais les distributeurs ne voulaient pas le faire de façon volontaire, ils disaient : "si je le fais, et que le client n'aime pas cela, il risque d'aller chez le concurrent". Ce qui est volontaire pose un problème de concurrence différentielle ! La ministre de l'époque, Nathalie Kosciusko-Morizet, est venue nous voir pour savoir si la grande distribution pouvait prendre un engagement sur le plan environnemental, en 2009 ou 2010. PERIFEM s'est engagé en allant voir toutes les enseignes : on a là un levier formidable pour que vous puissiez

⁷⁴ Voir la partie 2 du rapport du Réseau Action Climat, *Grande distribution : Alliée ou frein à une alimentation saine et durable pour tous ?*, 2025, ainsi que [Madre Brava, Europe's top supermarkets race towards plant-rich diets – but the finish line is far, 2025](#).

économiser 50% de votre consommation d'énergie. Si on le fait tous, il n'y a plus de problème d'engagement différentiel, si on le fait tous, il n'y a plus de problème de concurrence. Il y a des sujets, si le sujet n'est pas travaillé ensemble et en même temps, on n'y arrivera pas." (Franck Charton, Perifem, entretien).

La nécessité de règles communes qui s'appliquent à toutes les enseignes

Face au frein que constitue la concurrence entre les distributeurs (entre eux, mais aussi entre les marques – marques nationales et marques de distributeurs comprises), **l'ensemble des spécialistes et des responsables des enseignes aboutit à la même conclusion : des règles communes sont nécessaires.**

"Tracer une voix en « solo » sera compliqué, surtout dans ce contexte où les volumes de ventes ne progressent plus. D'où l'intérêt de la législation pour fixer les mêmes règles et un même cap à tout le monde." (Emily Mayer, entretien).

*"Les enseignes ne veulent jamais être en décalage les unes par rapport aux autres. Il faut avoir beaucoup de courage pour tirer les premiers sur ce sujet-là. Donc on a besoin d'un cadre commun, ça leur permet de se dire : je ne le fais pas en décalé. **On a besoin d'un cadre de travail, et d'un cadre de travail imposé**"⁷⁵.*" (Emmanuel Ansoud, entretien).

"Comment faire bouger les choses ? Il y a un consensus autour de la réponse à cette question : une attente forte d'une intervention du législateur [Extraits de leurs entretiens avec les acteurs de la relation commerciale :]

- « *Sans réglementation, on ne pourra pas investir et donc répercuter dans le prix des produits* »

- « *Et si on pouvait isoler un investissement RSE au même titre que la matière première agricole dans Egalim ?* »." (Insight 9 de l'enquête de Anne Cherbonneau et Emmanuel Ansoud).

La nécessité de règles communes pour faciliter l'amélioration des pratiques des enseignes est reconnu par les enseignes elles-mêmes :

*"Nous sommes convaincus que pour orienter les Français vers une consommation plus responsable, il est nécessaire d'avoir des règles communes entre distributeurs et industriels. (...) ça ne marchera pas si on laisse les bons élèves essayer d'aller tout seuls au front. **On a besoin de règles du jeu commune, d'être soumis à une même réglementation.**"* (Groupe Casino, questionnaire et entretien avec Christophe Piednoël).

*"On pourrait faire une semaine de promos 100% Nutri-score A, ça serait génial, mais avec la concurrence dans le secteur, ça n'est pas possible. Le faire tout seul, c'est une prise de risque, c'est compliqué. **Alors que si on le fait tous, c'est pas une contrainte.**"* (Olivier Touzé, Directeur Qualité RSE du Groupement Mousquetaires, entretien).

"Il y a la réalité du marché : si Leclerc ne veut pas faire de Max Havelaar, si moi j'y vais, ça va me coûter 20% plus cher, donc on ne le fait pas. Donc au final la filière n'avance pas ! Il faut

⁷⁵ Ce passage est mis en gras par nos soins – idem pour les passages en gras des citations suivantes sur cette page.

de la réglementation pour que ça avance. Tout le monde a de bonnes intentions, mais personne n'y va car il y a un risque de devoir faire machine arrière, sinon on va être dépositionner du marché. **Le législateur doit donner un coup de pied pour que tout le monde y aille, et embarque les filières !**" (Cadre en grande distribution hors division RSE, anonymisé).

"Nous attendons entre autres des pouvoirs publics qu'ils assument un rôle de coordination des multiples démarches en faveur de la durabilité. Les initiatives privées, bien qu'essentielles, se heurtent souvent à un "plafond de verre" en raison du contexte concurrentiel (national et international) dans lequel elles s'inscrivent, entraînant par exemple des difficultés à communiquer efficacement, ce qui limite l'effet de levier et l'impact collectif des actions menées. Seul l'État, par le biais de la réglementation, de politiques incitatives ou encore de plateformes permettant un cadre de dialogue, peut véritablement orchestrer les efforts nécessaires pour atteindre les ambitions nationales, notamment celles définies dans la Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC).

(...)

Les pouvoirs publics ont donc un rôle crucial à jouer dans la transformation des pratiques, à la fois en tant que facilitateurs, régulateurs et moteurs du changement. En mettant en place un cadre réglementaire cohérent, des incitations économiques appropriées et en favorisant la collaboration entre les acteurs, ils peuvent créer un environnement propice à une transition durable et équitable. Nous sommes convaincus qu'une collaboration étroite entre le secteur privé et les autorités publiques est la clé pour relever les défis environnementaux et sociaux auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés." (Lidl, questionnaire).

Des règles communes qui doivent être définies collectivement

"Il faut des cadres, il faut se mettre autour de la table. On est d'accord pour participer à un travail collectif sur la transition." (Guillaume Darrasse, DG de Auchan Retail).

Si les spécialistes et les distributeurs se rejoignent sur le besoin de règles communes qui s'appliquent à l'ensemble des enseignes, ils insistent également sur la nécessité que ces règles, qu'elles soient traduites dans la réglementation ou prennent la forme d'engagements volontaires, soient définies collectivement.

"Avant de dire « y' a qu'à, faut qu'on », il faut d'abord bien analyser l'ensemble du problème posé, avec l'ensemble des parties prenantes, en se fondant sur des faits et des chiffres précis. C'est un énorme travail, mais c'est la seule garantie de résoudre « pour de vrai » les problèmes. Si, tous ensemble, on arrive à faire cela, on parviendra à faire avancer les choses dans le bon sens. Prenons l'exemple de la tomate vendue tout au long de l'année (ou d'autres fruits et légumes). Il y a d'abord un travail d'éducation et d'information à faire auprès des consommateurs (à l'école, dans les media, etc.), afin qu'on arrête d'acheter des fruits et légumes hors saison en provenance de l'étranger. Ensuite, il peut y avoir un travail sur la filière pour fixer des prix accessibles pendant la pleine saison. Enfin, dans ce cadre-là, on peut très bien envisager que les distributeurs se mettent d'accord pour ne vendre que de la tomate française pendant la pleine saison, par exemple." (Noël Zierski, entretien).

"Il faut générer des coopérations, car aucun acteur individuellement ne peut faire évoluer de façon significative le modèle de la grande consommation. Il faudrait un schéma de

convergence des narratifs puis des politiques entre les distributeurs, mais c'est compliqué car cela peut se rapprocher des logiques d'entente. Pour les transitions alimentaires, il y a besoin d'avancer de façon concertée. Il faut des ententes, non pas en termes de moindre concurrence, mais il faut changer certains standards de marché pour faciliter la transition. Je verrais bien un système où l'Etat dit : "voici ce qu'on veut, et vous, acteurs économiques, vous vous mettez en conclave et vous venez nous amener la fumée blanche. Écrivez-nous de la soft law, et nous on la fera appliquer", avec l'Etat qui supervise et joue le rôle de garde-fous. Ça permettrait de définir des feuilles de route utiles sur le plan écologique, mais qui tiennent la route économiquement, ce qui permettrait une évolution des standards de marché." (Philippe Goetzmann, entretien).

Le rôle central des pouvoirs publics pour faire advenir des règles communes

"La collaboration avec les pouvoirs publics est essentielle pour transformer le marché : elle permet de créer des synergies de nature à transformer les pratiques. Elle permettrait au groupe Carrefour d'atteindre ses objectifs climat plus efficacement." (Carrefour, questionnaire).

Les acteurs ont des visions différentes sur la nature de ces règles communes (*hard law*, c'est-à-dire de nature législative et réglementaire, ou *soft law*, c'est-à-dire des règles et des engagements collectifs mais volontaires de la part des acteurs économiques, éventuellement sous l'égide des pouvoirs publics), comme en témoignent les extraits d'entretiens précédents et suivants :

*"- Mettre en œuvre de façon collective des mesures généralisée à l'ensemble des acteurs de la distribution et fabricants/marques de produits alimentaires pour ne pas créer de distorsion de concurrence (nécessité d'intégration dans la loi ou convention interprofessionnelle).
- Pour toutes les mesures réglementaires, davantage associer les acteurs économiques concernés pour construire la réglementation en concertation, dès que cela est possible et dans la mesure où des distributeurs comme nos enseignes n'hésitent pas à être dans la construction/proposition et sont prêts à être contributeurs à des expérimentations/initiatives gouvernementales." (Intermarché, répondant par écrit à la question sur les solutions pour lever les blocages à la transition).*

"Le monde privé a la capacité d'avancer les choses plus rapidement que le public, s'il est convaincu et souhaite avancer. Mais il faut que tout le monde joue le jeu. Et un peu de régulation et de cadre est nécessaire : on peut avoir un mix entre du réglementaire, et de l'innovation entre acteurs privés (initiatives collectives privées). On doit travailler sur les problématiques en amont : si tous les distributeurs se mettent d'accord pour arrêter les fraises à Noël, on va avancer. Pour ce type de règle, on n'a pas besoin de passer par la loi, les engagements volontaires fonctionnent bien. Pareil si on parle de mettre des objectifs de pourcentage de ventes de certains types de produits. Par contre, sur d'autres mesures, par exemple la réglementation des publicités et des promotions, on pourrait envisager de passer par la loi." (Christophe Piednoël, Directeur Communication, affaires publiques et RSE du Groupe Casino, entretien).

"Il ne faut surtout pas de loi ou de normes sur le marketing et la mise en avant en magasin, et les promos, mais oui pour des accords collectifs entre acteurs privés, des codes de bonnes

pratiques, l'Etat qui réunit les enseignes, qui leur demande de travailler là-dessus et proposer des choses. Oui pour pousser les distributeurs pour voir comment utiliser la mise en avant, les programmes de fidélité, les prospectus, l'éducation, pour pousser les produits responsables, car ils ne le font pas assez." (Yves Puget, Directeur de la rédaction de LSA).

"Des lois trop contraignantes, dans un timing court, pourraient chambouler / perturber le marché : nouvelles normes, qui s'appliquent d'un coup d'un seul, ont l'avantage de forcer tout le monde à suivre, mais c'est brutal, c'est « tout ou rien », c'est mieux de passer par des expérimentations locales pour vérifier que ça se passe bien, pour rassurer tout le monde, avant d'entériner dans la loi. Donc sur la restriction des produits en promotion : mieux vaut peut-être y aller par étapes, ou expérimenter pendant un mois dans l'année, y aller de façon progressive ?" (Manuel Chatain, Directeur RSE d'Intermarché-Netto, entretien).

Dans tous les cas, la quasi-totalité des acteurs se rejoignent sur **le caractère indispensable d'une intervention des pouvoirs publics, soit pour édicter de nouvelles normes – en concertation avec les parties prenantes –, soit pour mettre les acteurs autour de la table puis impulser, superviser voire piloter l'élaboration, la mise en place et le respect des règles communes.**

"Carrefour est favorable à un engagement volontaire co-construit pour progresser sur l'ensemble des sujets ci-dessus. Le soutien des pouvoirs publics est clef pour le succès d'une telle initiative, de même que la participation des ONG et le soutien des investisseurs. Une ONG comme le Réseau Action Climat pourrait proposer de travailler sur des engagements collectifs et évaluer chaque enseigne à la lumière de ses engagements. Cette méthode de "compétition positive" permettrait de faire avancer le secteur de manière collective et de valoriser les acteurs les plus engagés. La mobilisation des entreprises, des investisseurs, des ONG, et des pouvoirs publics peut créer un moteur de transformation puissant." (Carrefour, questionnaire).

L'exemple du Pacte national sur les emballages plastiques est évoqué à de multiples reprises par les distributeurs comme un précédent efficace duquel s'inspirer. Ce Pacte a été signé en 2019 par le gouvernement, avec Brune Poirson, alors secrétaire d'État auprès du ministre de la Transition écologique et solidaire, des entreprises (Auchan, Biscuits Bouvard, Carrefour, le groupe Casino, Coca-Cola, Danone, Franprix, L'Oréal, LSDH, Monoprix, Nestlé, Système-U, Unilever) et deux ONG (Fondation Tara Expéditions et WWF France)⁷⁶. Il contient six engagements communs ainsi que des engagements spécifiques pour chaque type d'acteurs – l'Etat, les entreprises signataires et les acteurs de la société civile⁷⁷.

La solution des engagements volontaires pose néanmoins un certain nombre de questions et de limites reconnues par les distributeurs avec qui le sujet a pu être discuté de façon plus ou moins approfondie. En effet, **ce type de dispositif est considéré par l'Organisation Mondiale de la Santé et par le Haut conseil de la santé publique⁷⁸ comme inefficace**

⁷⁶ [Gouvernement, "Écologie : vers la fin des emballages plastiques", Publié le 21 février 2019, modifié le 6 mars 2025.](#)

⁷⁷ [Ministère de la Transition écologique et solidaire, Pacte national sur les emballages plastiques, 21 février 2019.](#)

⁷⁸ [HCSP, Avis relatif à l'élaboration de la Stratégie nationale Alimentation, Nutrition, Climat, 2023.](#)

pour faire évoluer les pratiques des entreprises du secteur alimentaire – comme ça a particulièrement été le cas pour limiter les publicités et le marketing pour les produits trop gras, trop sucrés et trop salés en France depuis plus de 20 ans. Dans le secteur de la grande distribution, plusieurs engagements volontaires se sont également soldés par des échecs ces dernières années. Par exemple, les engagements des distributeurs français de “zéro déforestation ni conversion” sur les produits MDD d’ici 2025⁷⁹, et de commercialiser uniquement du poulet de chair répondant aux critères du European Chicken Commitment d’ici 2026⁸⁰ seront vraisemblablement loin d’être atteints.

Le cas de la réduction du marketing pour les sucreries ciblant les enfants est quant à lui assez accablant pour les distributeurs. En 2008 en effet, ces derniers avaient souscrit à l’engagement proposé par la ministre de la Santé de retirer les confiseries des caisses, que la plupart des enseignes avaient volontairement mis en œuvre dans le but d’éviter toute contrainte réglementaire. Or, une étude de l’UFC-Que Choisir a montré que ces sucreries, qui avaient effectivement été retirées dans un premier temps, avaient progressivement fait leur retour. En 2024, elles sont ainsi à nouveau massivement présentes en caisse dans 86 % des magasins enquêtés, sans différences significatives entre enseignes (84 % des Leclerc et Système U, 87 % des Carrefour, 89 % des Intermarché, et 93 % des Lidl). L’UFC-Que Choisir révèle même que *“Pire, dans plus d’un magasin sur deux (51 %), les présentoirs aux sorties de caisses proposent des confiseries spécifiquement destinées aux enfants, au premier rang desquelles figurent différents produits Ferrero (dans 40 % des magasins) tels que les Kinder surprise ou les Kinderini, suivis par les confiseries de la marque Haribo (15 %)”*⁸¹.

Des règles communes sur quels sujets ?

Les six distributeurs qui ont complété notre questionnaire et avec qui nous avons réalisé des entretiens (voir le questionnaire et la grille d’entretien en annexes) ont affirmé être prêts à participer à un travail collectif pour définir des règles communes sur les sujets suivants :

- **L’encadrement de l’environnement alimentaire en magasin** (par exemple le placement et la mise en avant des produits dans les rayons et les linéaires, en tête de gondole, dans les allées centrales et au niveau des caisses) et sur les sites d’e-commerce pour favoriser les achats d’aliments sains et durables ;
- **L’encadrement des produits en promotions**, en particulier dans les catalogues, en fonction de leur impact environnemental et de leur qualité nutritionnelle, afin de privilégier les aliments sains et durables, et réduire les produits trop gras, sucrés et salés, ainsi que la viande et les produits carnés ;
- **La publication par les distributions des chiffres sur leurs ventes de produits durables et de qualité** (proportion dans leurs ventes des produits biologiques,

⁷⁹ Voir l’analyse de l’association Mighty Earth dans la partie 1 du rapport du Réseau Action Climat, *Grande distribution : Alliée ou frein à une alimentation saine et durable pour tous ?*, 2025.

⁸⁰ [UFC-Que Choisir, Les engagements à réduire la souffrance des poulets s’envolent-ils avec l’inflation ?, 1er avril 2025 ; https://www.agrociwf.fr/chickentrack](https://www.agrociwf.fr/chickentrack)

⁸¹ [UFC-Que Choisir, Marketing alimentaire dans la grande distribution - Halte aux incitations à la malbouffe !, 3 septembre 2024.](https://www.quechoisir.org/actualites/le-marketing-alimentaire-dans-la-grande-distribution-halte-aux-incitations-a-la-malbouffe-!-3-septembre-2024)

équitable, etc.) et des parts respectives des protéines animales et des protéines végétales dans leurs ventes.

- **La participation et le déploiement par les distributeurs de campagnes de sensibilisation à une alimentation saine et durable**, avec “moins mais mieux” de viande – mais de la viande française de qualité et rémunératrice pour les éleveurs – et plus d’aliments végétaux de qualité (fruits et légumes, produits céréaliers complets, légumineuses et fruits à coque).

IV. Les freins liés au cadre réglementaire et aux politiques publiques

Les sections II. et III. ont montré que les freins à la transition de la grande distribution dépassent très largement le problème du manque de données, de référentiels et d’information à disponibilité des entreprises et des consommateurs. La quatrième et ultime catégorie de freins poursuit dans cette lignée en montrant comment l’indigence des politiques publiques pour encourager la transition des Français vers une alimentation plus végétale et plus durable, d’une part (9.), et l’absence de cadre et de cap clairs pour la transformation de l’agriculture et de l’élevage, d’une part (10.), constituent deux entraves supplémentaires. Si certains freins pourraient être levés par une transformation de la gouvernance des enseignes et par davantage de collaboration entre distributeurs et industriels, les freins relatifs au différentiel prix entre produits “responsables” et standards, au modèle économique de la grande distribution et à la guerre des prix entre les enseignes exige, selon l’ensemble des professionnels du secteur, **des politiques publiques volontaristes et la mise en place de règles communes pour favoriser un nivellement par le haut des pratiques des distributeurs.**

9. L’insuffisance des politiques publiques pour encourager la transition alimentaire des Français

“Un autre frein majeur se situe du côté de la quantité d’offre proposée, qui ne dépend pas uniquement des distributeurs. La consommation, c’est pour moitié ce que les consommateurs veulent et pour moitié ce qu’on leur propose. On crée un marché parce qu’on met suffisamment d’offre, il faut qu’il y ait de la proposition, du choix. Les marchés se développent quand l’offre et la visibilité de l’offre se développent : il faut beaucoup de références, de la visibilité en rayon, qu’il y ait toutes les gammes de prix, il faut que les distributeurs se mobilisent pour mettre ces produits en avant dans les magasins : têtes de gondoles, promotions, le point de vente est clé. Et après, il faut que les gens les achètent. Il y a donc un vrai pouvoir de l’offre pour façonner, structurer la demande. Mais les distributeurs ne sont pas les seuls responsables de la mue des consommateurs vers une alimentation plus responsable. On a par exemple besoin de campagnes de communication grand public de la part du gouvernement, pour que les gens aient conscience des impacts de l’alimentation sur l’environnement notamment.” (Emily Mayer, entretien).

La situation d'interdépendance qui caractérise la grande distribution ne se limite pas aux industriels et à l'amont agricole : elle concerne également les consommateurs. La capacité des distributeurs à prendre et tenir des engagements ambitieux en termes de transition alimentaire et climatique dépend ainsi, indéniablement, des "attentes sociétales" et des "comportements des consommateurs". Toutefois, comme l'explique l'IDDRI, ces attentes et ces comportements ne doivent pas être naturalisés : loin d'être autonomes, ils sont façonnés par les environnements économiques, physiques, socioculturels et cognitifs dans lesquels évoluent les individus⁸².

Les préférences des consommateurs sont donc influencées par une multitude d'éléments : l'éducation familiale et scolaire, leurs groupes sociaux d'appartenance, la publicité et le marketing, les campagnes de sensibilisation et de communication, les labels et les étiquetages sur les produits alimentaires, etc. Les distributeurs disposent indéniablement d'un pouvoir d'influence important sur les aspirations et les achats des consommateurs. Toutefois, ce pouvoir d'influence est partagé avec les autres acteurs majeurs du système alimentaire, à savoir les acteurs économiques (les industries agroalimentaires, les interprofessions comme celle du bétail et de la viande, ou celle des fruits et légumes, etc.) et les pouvoirs publics, ces derniers disposant de la force de frappe la plus importante.

"Il faudrait que toute la population ait envie de consommer autre chose, mais pour le moment ça n'est pas vrai. Il faudrait des politiques publiques pour faire évoluer la demande vers plus de végétal et moins de viande, par exemple avec des bonus/malus : TVA à 20% sur la viande rouge, et TVA à 5% sur tous les produits végétaux. On va rétorquer que ça va impacter le pouvoir d'achat des plus modestes... mais c'est meilleur pour leur santé ! C'est pareil sur le tabac et l'alcool que sur la viande rouge et la charcuterie. On ne tape que sur le sucre, mais on ne le fait pas sur la viande rouge." (Consultant anonymisé).

En 2025, les distributeurs sont conscients de la nécessité de vendre davantage d'aliments végétaux et moins de produits d'origine animale, en particulier de viande, afin d'atteindre leurs objectifs de diminution de leurs émissions de gaz à effet de serre sur le scope 3. Toutefois, ils affirment rencontrer d'importantes difficultés en raison des habitudes de leurs clients, et du manque de connaissance et de familiarité avec l'alimentation végétale de la plupart des consommateurs. Laurence Auzary, Cheffe de projet RSE au groupe Casino, qui s'appuie sur la consultation citoyenne menée par Monoprix avec Make.org, Bonduelle et Cérééal Bio auprès des Français sur leurs attentes sur l'alimentation végétale⁸³, explique que *"pour amener les consommateurs à manger plus de protéines végétales, on a besoin d'un appui national pour donner plus de résonance. Le principal frein selon leur consultation, c'est le manque d'information et de sensibilisation, le besoin d'avoir des recettes et de savoir quoi cuisiner à la place de la viande et des autres protéines animales"* (Laurence Auzary, entretien). Les responsables des autres enseignes soulèvent le même problème :

"Sur la végétalisation, on ne pourra pas le faire tout seul. L'action isolée d'un seul d'entre nous [distributeurs] sur des sujets comme l'évolution des régimes alimentaires, ça va être difficile."

⁸² [IDDRI, Environnement, inégalités, santé: quelle stratégie pour les politiques alimentaires françaises ?, 2023.](#)

⁸³ [Monoprix, "Monoprix, Bonduelle, et Cérééal Bio interrogent leurs clients à travers une grande consultation pour faire évoluer leur offre de produits végétaux", 6 février 2024.](#)

Il faut une dynamique collective, et pour ça on a besoin de vous, les ONG, et des pouvoirs publics, il faut notamment des grandes campagnes de communication. On a besoin d'un chapeau de communication institutionnelle pour poser le décor." (Dominique Schelcher, PDG de Coopérative U, entretien).

"La résistance au changement des habitudes alimentaires est un obstacle majeur à la transformation des pratiques. (...) Les campagnes de sensibilisation actuelles semblent manquer de portée pour déconstruire ces préjugés ou informer suffisamment sur les avantages environnementaux et sanitaires de telles alternatives [végétales]. L'enseigne se retrouve donc face à un double défi difficile à assumer pour une entité économique : répondre aux attentes des clients habitués, tout en encourageant des comportements plus durables sans heurter leur sensibilité ou leur confort quotidien et sans heurter son propre compte d'exploitation." (Coopérative U, questionnaire).

"[Parmi les freins :] Les habitudes consommateurs difficiles à changer et qui ne facilitent pas les évolutions de gamme + manque communication nationale sur la durabilité (protéines végétales versus animales par exemple, bio avec budget minimal, etc.). (...) Le manque de connaissance et de familiarité avec l'alimentation végétale d'une partie importante de la population française constitue un frein significatif. Le fort attachement de la culture française à une consommation carnée, où "manger équilibré" est souvent associé à la présence de viande à chaque repas, représente un défi culturel important." (Lidl, questionnaire).

"Beaucoup de clients ont peur de tester des alternatives végétales. Il faudrait montrer qu'on peut bien grandir avec une part de végétaux plus importante. Les pouvoirs publics ont ce rôle à jouer, ça ne peut pas être un message sous la bannière d'un distributeur. On devrait pouvoir faire passer d'autres messages : pourquoi pas 'de la viande 3 fois par semaine ?' C'est là que le rôle de l'Etat intervient : on a besoin de campagnes de communication pour promouvoir la végétalisation de l'alimentation." (Béatrice Javary, Directrice Responsabilité et innovation sociale de Auchan, entretien).

"Rappelons en préambule la transformation des comportements de consommation et les tensions sur le pouvoir d'achats des consommateurs qui impactent, contraignent, les pratiques des acteurs du commerce. La distribution peut être un vecteur de relais de ces bonnes pratiques (diffusion de livrets recette sur le végétal par exemple, ou sur l'anti-gaspi) mais il doit être accompagné par des campagnes de communication plus massives." (Casino/Monoprix, questionnaire).

Solutions au frein 9

Solution 9.1. Mener des politiques publiques systémiques pour encourager les Français à avoir une alimentation plus végétale

Cibles : les pouvoirs publics, les distributeurs et les industriels

Les distributeurs sont unanimes sur leur attente de politiques publiques pour éduquer, informer et sensibiliser les consommateurs, à travers des grandes campagnes de communication publique, dans l'esprit de la campagne "Mangez 5 fruits et légumes par jour",

pour promouvoir une alimentation durable, moins carnée et plus végétale. Les extraits suivants attestent d'un degré élevé d'attente voire d'impatience et/ou de frustration de la part des distributeurs, en particulier des équipes RSE :

“Solution potentielle n°4 : créer un PNNS-climat accompagné d'une communication large

Un Programme National Nutrition Santé (PNNS) intégré aux enjeux climatiques serait une réponse globale aux défis actuels. Inspiré des campagnes pour la consommation de 5 fruits et légumes par jour, ce programme associerait recommandations nutritionnelles et sensibilisation aux impacts environnementaux des choix alimentaires. Il pourrait inclure des messages clairs sur l'importance de réduire la consommation de viande, de cuisiner davantage et d'opter pour des produits locaux ou biologiques. Une communication à grande échelle, via les médias, les écoles, et les enseignes elles-mêmes, maximiserait l'impact de ce programme en l'ancrant dans les habitudes collectives.” (Coopérative U, questionnaire).

“Il faudrait que les pouvoirs publics communiquent plus sur les recommandations alimentaires, notamment sur la place de la viande et des légumes secs dans une alimentation saine et durable. L'exemple des 5 fruits et légumes par jour montre comment la communication répétée des pouvoirs publics a créé un "petite musique" dans la tête des consommateurs. Cette idée, ancrée au fil du temps, influence progressivement nos choix alimentaires au quotidien. Si les pouvoirs publics sensibilisent et informent les consommateurs sur la nécessité d'une transition alimentaire, nous mettrons à disposition l'offre ad hoc. Ça, nous savons le faire !” (Sylvie Vaissaire, Directrice Qualité, Sécurité, Sociétal et Environnement, Coopérative U, entretien).

“Il faudrait des messages des pouvoirs publics qui disent, comme pour les 5 fruits et légumes par jour, que la viande c'est maximum 5 fois par semaine, ça, ça nous aiderait. Il faudrait communiquer sur les légumineuses, dire “mangez des pois chiches, des lentilles, c'est bon pour la santé, pour la planète, et pour votre porte-monnaie”.” (Responsable RSE d'une enseigne, anonymisé).

“[Il faudrait] renforcer la communication, la mobilisation et l'accompagnement de la part des pouvoirs publics pour insuffler les changements de comportements. (...) Il est nécessaire d'avoir un accompagnement renforcé des pouvoirs publics pour encourager des changements de comportements : aides financières, communication grand public, valorisation des démarches... Par exemple, faire évoluer le PNNS [Programme national nutrition santé] et organiser des campagnes nationales pour Manger plus végétal, y compris au niveau de l'Éducation Nationale.” (Casino/Monoprix, questionnaire).

“Il est nécessaire de mobiliser les pouvoirs publics. Il faut qu'ils donnent des messages clairs, par exemple sur le “moins mais mieux” sur la viande, mais aujourd'hui on n'a pas l'équivalent du “5 fruits et légumes” par jour de la protéine végétale ou des healthy & sustainable diets.” (Agathe Grossmith, Directrice des projets RSE de Carrefour, entretien).

“Lidl tente des choses sur le végétal, mais les efforts et investissements ne rapportent pas, donc c'est difficile. Ce qui marche en Allemagne, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni ne marche pas en France car la dynamique consommateurs / demande n'est pas aussi bonne. [Parmi nos attentes :] une augmentation des moyens dédiés aux campagnes d'information et d'éducation à échelle nationale sur la consommation responsable et l'impact environnemental

des choix alimentaires est nécessaire pour faire évoluer les comportements des consommateurs, afin de sensibiliser dès le plus jeune âge et de toucher l'ensemble des catégories socio-professionnelles." (Lidl, questionnaire et entretien).

Ces campagnes de communication sont considérées par les distributeurs comme complémentaires à d'autres mesures à prendre d'une part par les pouvoirs publics (comme le déploiement de l'étiquetage environnemental, la régulation des labels), et d'autre part par les distributeurs eux-mêmes qui pourraient relayer ces messages publics et les traduire dans des dispositifs de communication et d'animation auprès de leurs clients, aussi bien en magasin que sur leur magasin en ligne. **Si les pouvoirs publics communiquaient clairement en faveur d'une alimentation plus végétale et plus biologique, les distributeurs assurent qu'ils auraient davantage de capacité à mobiliser la panoplie de compétences et d'outils à leur disposition pour développer les ventes de légumineuses (en particulier cuisinées, et sous forme d'alternatives végétales peu à très transformées) et produits biologiques notamment.**

Le témoignage de Laurent Francony, Directeur Exécutif RSE & Qualité de Auchan Retail, est intéressant à cet égard : *"Ce qu'on sait faire nous, c'est accélérer les tendances, mais pas créer à la place de – c'est ce qu'on avait fait sur le bio : on a accéléré la tendance et on a massifié le marché. Le moteur des distributeurs, c'est la concurrence, la recherche de la différence. S'il y a une nouvelle tendance, on saura faire évoluer l'offre, activer les promos, l'exposition, la fidélité, etc., mais pour cela **il faut qu'il y ait déjà un début de mouvement, et ça c'est une responsabilité collective.** Les entreprises ne peuvent pas le faire toutes seules, on a besoin des ONG et des pouvoirs publics. (...) Faire bouger une offre, ça ne se fait pas a priori, ça n'est pas une cause première mais une conséquence. **Le parti pris de faire ce vers quoi il faut aller, ça n'est pas le rôle du distributeur, c'est le rôle des pouvoirs publics**"⁸⁴.*

La formulation et la communication de messages clairs sur les régimes alimentaires favorables à la santé et à l'environnement de la part des pouvoirs publics semble ainsi indispensable. Les distributeurs rejoignent d'ailleurs les propositions de la société civile⁸⁵ en préconisant d'une part la mise à jour des recommandations alimentaires officielles pour prendre en compte les enjeux environnementaux (climat, biodiversité, etc.), et d'autre part des campagnes en faveur d'une alimentation plus végétale. La France est en effet en retard en la matière en comparaison avec les autres pays européens : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Danemark, l'Espagne, l'Islande, l'Italie, la Norvège, les Pays-Bas, la Suède et la Suisse (pour ne citer qu'eux) ont en effet déjà intégré les enjeux environnementaux à leurs recommandations alimentaires officielles, invitant la population à limiter plus ou moins drastiquement la consommation de viande, et à consommer davantage de légumineuses⁸⁶.

Comme l'étiquetage environnemental, la révision des recommandations alimentaires et la mise en place de campagnes de communication pour une alimentation durable

⁸⁴ Ces passages sont mis en caractères gras par nos soins.

⁸⁵ [Réseau Action Climat, Pour une véritable Stratégie Nationale pour l'Alimentation, la Nutrition et le Climat, 2023.](#)

⁸⁶ Voir le rapport du [Réseau Action Climat et de la Société Française de Nutrition, Comment concilier climat et nutrition ? Pour la prise en compte des enjeux environnementaux dans le Programme National Nutrition Santé, février 2024.](#)

sont nécessaires mais non suffisantes. En effet, ces mesures permettraient de transformer l'environnement cognitif et – bien que dans une moindre mesure – l'environnement socio-culturel, mais sont sans effets sur les environnements économique et physique qui façonnent les pratiques alimentaires des individus (voir le frein 7.3. *Une vision réductrice et erronée des comportements des consommateurs*). Des mesures complémentaires sont donc indispensables pour faire évoluer la demande vers davantage de produits durables et d'aliments d'origine végétale.

Solution 9.2. Encadrer plus strictement la publicité, le marketing et la communication des entreprises et des lobbies du secteur alimentaire

Cibles : les pouvoirs publics

Comme l'indiquent les chercheurs de l'IDDRI⁸⁷, l'environnement socio-culturel est constitué des normes et des représentations sociales, de l'influence des groupes sociaux d'appartenance, ainsi que des dispositifs de communication qui affectent ces normes et ces représentations comme les campagnes publiques de communication, mais aussi la publicité et le marketing sous toutes leurs formes. Par conséquent, les campagnes publiques de communication réclamées par les enseignes n'auront que très peu d'efficacité si les autres facteurs qui façonnent les normes et les représentations des consommateurs ne vont pas dans le même sens. Or, la grande majorité des publicités et du marketing alimentaires font aujourd'hui la promotion de produits carnés (burgers, poulet frit, viande bovine, etc.) et de produits gras, sucrés et salés⁸⁸. Quand on sait que les dépenses publicitaires des entreprises du secteur alimentaire se comptent en milliards, alors que le budget du gouvernement pour ses campagnes de communication se comptent en millions, **il paraît évident qu'aucun résultat probant ne pourra être obtenu sans une réorientation au moins partielle de la publicité et du marketing alimentaires vers des produits durables et de qualité.**

Un encadrement plus strict et une restriction des activités de lobbying et de communication des industriels, en particulier de l'industrie de la viande, sont également nécessaires pour faire évoluer la norme sociale et les représentations sur la viande. En effet, des organisations comme Interbev (Association nationale interprofessionnelle du bétail et des viandes) et la FICT (Fédération des entreprises de charcuterie traiteur) dépensent des millions d'euros chaque année pour redorer l'image de la viande rouge et favoriser sa (sur)consommation, au mépris de ses impacts sur la santé (car facteur de risque, entre autres, du cancer colorectal et du diabète de type 2) et de son importante contribution au changement climatique. Le budget annuel d'Interbev est compris entre 35 et 45 millions d'euros, dont les deux tiers sont dédiés à des pratiques d'influence (communication, publicité, lobbying, etc.). Interbev cible de façon privilégiée les enfants : entre 2016 et 2019, **la campagne "À table avec les Jolipré", déclinée sur série TV, BD et cahier d'activité a touché 999 communes, 4226 restaurants et 508 985 jeunes de 6 à 11 ans.** Le lobby de la viande vise également le milieu médical : sa brochure "Santé : n'oubliez pas la

⁸⁷ [IDDRI, Environnement, inégalités, santé: quelle stratégie pour les politiques alimentaires françaises ?, 2023.](#)

⁸⁸ [Santé Publique France, Exposition des enfants et des adolescents à la publicité pour des produits gras, sucrés, salés, 2020](#) ; [Réseau Action Climat, Alimentation et climat : L'heure des comptes pour les supermarchés, 2023](#) ; [CLCV, Enquête - Catalogues promotionnels : trop de malbouffe à l'honneur !, 2024.](#)

viande !" a été distribuée dans 7900 salles d'attente en 2016. **Au total, 22 millions de patients et 100% des villes de plus de 100 000 habitants ont été touchés par l'opération.** En 2019, la brochure papier "Apports en micronutriments. Quelles conséquences des régimes sans viande", développée par Interbev, a été envoyée à 6000 diététiciens et diététiciennes et diffusée lors de congrès de nutrition. De nombreux scientifiques intervenants dans les médias ont d'ailleurs été épinglés pour des liens d'intérêt non déclarés avec les lobbies de la viande⁸⁹.

Solution 9.3. Augmenter l'offre de produits et de plats à base de légumineuses en soutenant la structuration des filières de l'amont agricole à la commercialisation

Cibles : les pouvoirs publics, les distributeurs et les industriels

L'augmentation de la consommation d'aliments végétaux de qualité (fruits et légumes, légumineuses, etc.) **passé aussi par un accroissement de la quantité, de la qualité et de la visibilité de l'offre de ces produits. Autrement dit, il s'agit de stimuler à la fois la demande et l'offre.** C'est précisément la politique menée par le Danemark depuis 2023 afin de mener à bien la transition vers une alimentation durable et plus végétale, sur la base d'un accord politique transpartisan approuvé par les associations environnementales et par les organisations agricoles. Le *Danish Action Plan for Plant-Based Foods* publié par le ministère de l'Agriculture danois en octobre 2023⁹⁰ instaure un fonds de 170 millions d'euros (pour un PIB environ 8 fois inférieur au PIB de la France) pour soutenir les maillons de la production agricole, de la transformation et de la commercialisation des légumineuses, former les chefs à la cuisine végétale, faire évoluer les menus des restaurants, sensibiliser et encourager la population à consommer davantage de légumineuses...

Les Pays-Bas constituent un autre exemple inspirant en la matière. En effet, le ministère de l'Agriculture et plusieurs organisations d'agriculteurs, d'industriels et d'universitaires ont élaboré un **plan de transition protéique visant à développer l'innovation et la croissance du marché des protéines végétales.** Outre un soutien à la recherche agronomique et à la production agricole, le plan se traduit par un accompagnement des entreprises néerlandaises pour développer de nouveaux produits et améliorer la qualité des produits d'origine végétale, et par des mesures pour réduire les risques, accroître les investissements et favoriser le changement d'échelle (*scaling-up*) des start-ups innovantes. **Le plan vise également à transformer les environnements alimentaires pour augmenter l'offre et la visibilité des plats et des produits riches en protéines végétales, en particulier dans la grande distribution et la restauration.** Grâce à cette politique publique systémique, le gouvernement néerlandais ambitionne de multiplier par 2 la consommation de légumineuses d'ici 2030⁹¹.

Si une Stratégie nationale sur les protéines végétales a bien été lancée par la France en 2020, elle est principalement orientée vers l'amélioration de l'autonomie des élevages pour

⁸⁹ L'ensemble des éléments de ce paragraphe sont issus du rapport de [Greenpeace France, Comment les lobbies de la viande nous manipulent pour nous convaincre que l'élevage industriel n'existe pas et que consommer moins de viande n'est pas nécessaire \(janvier 2022\).](#)

⁹⁰ [Ministry of Food, Agriculture and Fisheries of Denmark, Action Plan on Plant-Based Foods.](#)

⁹¹ Le plan s'intitule *Economically-Powered Protein Transition through Innovation in Chains (EPPIC)* ; voir [EPPIC: Economically-Powered Protein transition through Innovation in Chains](#) et [Larive international, EPPIC plan to accelerate protein transition as an economic engine.](#)

l'alimentation des animaux, et ses objectifs se focalisent sur la réduction des importations, et non sur les enjeux de nutrition et de transition écologique comme au Danemark et aux Pays-Bas⁹². Si la campagne nationale de promotion des légumineuses menée en France en 2022 avec les interprofessions concernées et le financement du plan de relance, sous le thème "Une idée légumineuse !" ⁹³, va dans le bon sens, des campagnes de plus grande ampleur et une mobilisation des acteurs économiques sont indispensables. **La France devrait donc s'inspirer des plans danois et néerlandais et mettre en place une stratégie pour développer la production agricole, la transformation, la commercialisation et la consommation d'aliments végétaux de qualité, au premier rang desquels les légumineuses.**

Encadré 5 – "Quelques pistes pour encourager la consommation de légumineuses", par Céline Laisney, Directrice du cabinet de veille et de prospective AlimAvenir

L'un des principaux freins au rééquilibrage entre protéines animales et protéines végétales réside dans la perception qu'ont les consommateurs de ces dernières, notamment les légumineuses (lentilles, pois chiche, haricots, etc.) : peu pratiques, longues à cuisiner, moins rassasiantes que la viande... Pourtant, l'offre a beaucoup évolué ces dernières années avec des mélanges à cuisiner en quelques minutes ou juste à réchauffer, des recettes gourmandes, des packaging attractifs, etc. On peut aller plus loin en mettant en magasin des kits repas, comme le fait le distributeur hollandais Albert Heijn.

Il y a encore des progrès à faire pour faire connaître la teneur en protéines (critère d'achat de plus en plus important) des légumineuses et des alternatives végétales aux produits animaux, et pour montrer que leur profil nutritionnel peut être complet, grâce à des associations entre légumineuses et céréales. Leurs avantages santé devraient être davantage mis en avant, notamment leur teneur en fibres, quand on sait que 8 Français sur 10 ne consomment pas assez de fibres, dont le rôle est primordial dans le bon fonctionnement du microbiote.

On peut également faire valoir l'avantage économique des légumineuses sur la viande : c'est la source de protéines la moins chère [1], elle est donc bonne pour le pouvoir d'achat. Enfin, il faut convaincre les consommateurs qu'ils n'y perdront pas au niveau du goût et du plaisir, car ils ont des anticipations négatives sur ces points. Les dégustations en magasins sont très efficaces pour cela et beaucoup de personnes changent d'avis sur les produits après les avoir testés.

[1] [FranceAgriMer, 2025, Viandes, poissons, protéines végétales : seulement une question de prix pour les ménages ?](#)

⁹² [Ministère de l'Agriculture, "Lancement de la stratégie nationale en faveur du développement des protéines végétales", communiqué de presse, 1er décembre 2020.](#)

⁹³ [Terres Univia, " « Une idée légumineuse ! » : des outils inédits pour les professionnels de santé", 31 août 2022 ; Interfel, "Des recettes à base de légumineuses pour la cantine", page non datée.](#)

Solution 9.4. Contraindre les distributeurs à proposer en majorité des promotions sur des aliments bons pour la santé (fruits et légumes, légumineuses, fruits à coque, céréales complètes) et davantage de promotions pour les produits biologiques

Cibles : les pouvoirs publics, les distributeurs et les industriels

La première partie du rapport a montré à quel point le choix des produits en promotion était problématique, la viande, la charcuterie et les produits de Nutri-score D et E étant majoritaires, tandis que les fruits, légumes, légumineuses, fruits à coque et produits céréaliers complets représentent environ 10% seulement des produits en promotion. Ces promotions s'accompagnent de surcroît de nombreux outils de marketing - dont certains sont spécifiquement conçus pour cibler des enfants (mise en avant en magasin et en rayon, publicité dans les catalogues et à l'extérieur des magasins, etc.). Ces pratiques sont en contradiction avec les recommandations nutritionnelles, qui préconisent de réduire la consommation de produits gras, sucrés et salés, de viande et charcuterie et de produits ultra-transformés, et de consommer davantage d'aliments végétaux de bonne qualité nutritionnelle. Les distributeurs décident donc d'inciter leurs clients à acheter et consommer davantage de produits mauvais pour leur santé et pour l'environnement, plutôt que de les encourager à consommer des produits meilleurs pour leur santé et l'environnement.

Mais la politique de promotions des distributeurs pose deux autres problèmes. Premier problème : alors qu'ils affirment aider les consommateurs à "mieux manger", les distributeurs encouragent les consommateurs non seulement à acheter des produits mauvais pour leur santé et pour l'environnement, mais aussi à acheter de manière impulsive beaucoup plus de produits que ce dont ils ont besoin, **et à faire des achats imprévus pour des produits généralement de mauvaise qualité nutritionnelle**. Comme l'affirme un expert :

"La promo n'est pas faite pour faire faire des économies aux gens, elle est faite pour vendre plus, pour faire en sorte que des gens achètent des produits qu'ils n'avaient pas prévu d'acheter ; c'est pour pousser à la consommation. Si le but était de faire des économies, on serait centré sur des produits essentiels, et sur des promotions à prix unitaire, et non des 2 achetés / 1 offert." (Expert de la grande distribution, anonymisé).

On estime que 33% des ventes de produits en promotion constituent de l'additionnel, c'est-à-dire qu'elles n'auraient pas été réalisées s'il n'y avait pas eu de promotion⁹⁴. Ces promotions incitent non seulement à la surconsommation, mais elles sont aussi des facteurs de gaspillage alimentaire, et **vont également augmenter les dépenses des ménages sur les produits en promotion, et limiter leur pouvoir d'achat pour des produits sains, comme en témoigne ce responsable d'une enseigne** :

"Les ventes par lots, ça marche très bien, mais ça pose des questions. Les promos ça gonfle le panier moyen : ça réduit le pouvoir d'achat du consommateur pour des produits de qualité. J'ai besoin d'un camembert, quel intérêt d'en acheter 4 ? On fait de la surconsommation, du surstockage en et du gaspillage alimentaire !" (Responsable d'une enseigne, anonymisé).

⁹⁴ Banque de normes Circana, construite grâce à l'ensemble des projets de modélisation réalisés sur le levier promotion sur les catégories alimentaires entre 2019 et 2023.

Deuxième problème : sur certaines catégories de produits, les promotions sont des facteurs pas seulement de dégradation écologique et sanitaire, mais aussi de destruction de valeur économique. C'est particulièrement le cas sur les filières animales, comme l'illustrent ces témoignages de représentants de deux organisations d'éleveurs :

“La promo, c'est pour vendre plus, ou ça peut se justifier en cas de surproduction. Mais on n'a clairement pas de surproduction sur la viande bovine ou la volaille ! La promo au sens de “tarif réduit pour booster la conso” : on n'en a pas besoin. Aujourd'hui, on sait qu'il faut manger moins de viande de ruminant. On est dans une phase de baisse de production française. Donc marions nos intentions pour faire en sorte que notre viande qu'on mangera demain sera durable. Il faut faire des nouvelles promotions : pas des promos prix, mais de la mise en avant, pour que les gens mangent de la viande durable, mais moins souvent. Et des promos prix uniquement en cas de surproduction, mais sinon, on n'en a pas besoin ! Quand tu fais du rôti de bœuf à 9 euros, il y a quelqu'un pour qui ça ne marche pas, le transformateur va être obligé de répercuter la baisse sur l'éleveur. (...) Aujourd'hui tu as 30% de viande importée, donc on pourrait sans problème diminuer l'offre de 30% sans que ça n'impacte l'éleveur français.” (Représentant d'une organisation d'éleveurs, anonymisé).

“Les promotions, c'est quelque chose qui se décide entre le distributeur et le transformateur, donc ça n'a pas forcément d'incidence négative sur la rémunération de l'agriculteur. C'est le transformateur qui paie. Après, ça n'est pas un problème quand on est dans le cadre d'un contrat tripartite, où l'agriculteur est bien rémunéré. Mais sinon il y a le risque que le transformateur impose à l'éleveur de vendre moins cher pour pouvoir faire de la promotion ensuite, ou que le distributeur impose au transformateur une promotion, que le transformateur va répercuter sur l'éleveur.” (Représentant d'une organisation d'éleveurs, anonymisé).

Plus généralement, les éleveurs de cochons et les producteurs de viande s'insurgent régulièrement contre les promotions des distributeurs sur les pièces de porc parfois vendues à moins de 2 €/kg, dénonçant “une destruction de valeur et une dévalorisation de l'image de la production porcine”⁹⁵.

Sur d'autres catégories de produit comme les produits d'épicerie, il est fréquent que le distributeur réclame à ses fournisseurs des avantages commerciaux et des contreparties financières en échange de services de mise en avant du produit (en catalogue ou en tête de gondole par exemple), qui correspondent aux fameuses “marges arrière” qui contribuent à la rentabilité de la grande distribution. Les distributeurs exigent parfois des contreparties de façon abusive, sans nécessairement d'ailleurs honorer les services qu'ils ont forcé leur fournisseur à leur acheter (comme par exemple la sortie du produit en promotion du “fond de rayon” pour être exposé en tête de gondole).

L'économie actuelle des promotions pratiquées par les distributeurs pose ainsi un triple problème, qui nécessite une évolution des pratiques des enseignes selon les trois principes suivants :

⁹⁵ [Porcmag, “Promotions abusives : de la viande porcine vendue à moins de 2€/kg”, 17 janvier 2022 ; Réussir, “Promos sur le porc : La grande distribution ne doit pas se limiter à la seule stratégie de casser les prix”, 23 janvier 2025.](#)

- **Proposer des promotions pour des produits favorables à la santé et à faible impact environnemental ;**
- **Ne pas inciter les achats impulsifs et à la surconsommation ;**
- **Ne pas détruire la valeur et faire répercuter le coût de la promotion aux fournisseurs, et tout particulièrement aux agriculteurs.**

Pour Frédéric Boublil, PDG de Boublil Conseil, le défi pour les distributeurs est de réussir à “être commercialement généreux sans pousser au gaspillage ou à la surconsommation”.⁹⁶ En effet, comme en témoigne le responsable RSE d’une enseigne, le recours à bon escient aux promotions pourrait être un véritable moteur pour la transition alimentaire et écologique :

“Les promotions, ça marche, ça fait partie des outils qui donnent au distributeur un énorme pouvoir pour faire changer les habitudes des consommateurs : réductions, cagnottage, etc. Aujourd’hui, on doit avoir 50 000 références de produits alimentaires. Si tout est vendu au même niveau, sans promo ni marketing, le consommateur va acheter selon ses habitudes, selon les prix les plus intéressants. La promotion, c’est ce qui permet de le faire sortir de ses habitudes !” (Responsable RSE d’une enseigne, anonymisé)

La question est plus largement de savoir si l’outil “promotion” peut être “détoxifié”, c’est-à-dire mis au service de la transition sans se traduire par une destruction de valeur pour l’un ou les différents maillons de la chaîne, en particulier pour les fournisseurs de la matière brute agricole. Les chercheurs du bureau d’étude BASIC et les responsables du Collectif En Vérité estiment chacun que c’est possible, à condition d’un encadrement strict des pratiques promotionnelles des enseignes (voir les Encadrés 6 et 7 pages suivantes).

⁹⁶ [LSA, “\[Experts 2025\] Frédéric Boublil : éloge du Juste”, 27 janvier 2025.](#)

Encadré 6 – “Des promotions à rebours de la santé publique et de la transition écologique”, par Christophe Alliot et Sylvain Ly, Co-fondateurs et sociétaires de la SCIC Basic

Au cœur du modèle économique de la grande distribution [1], la guerre des prix dans le secteur de l'alimentation ne se manifeste pas seulement par le prix plus bas étiqueté, mais aussi par la mise en place récurrente et omniprésente d'offres promotionnelles (20% des ventes de produits alimentaires de grande consommation en 2024 [2]).

Le couple “prix-promotion” est devenu le 1^{er} critère de choix d'enseigne pour plus de la moitié des ménages [3] et 83 % des Français considèrent désormais que les promotions sont indispensables à leurs courses alimentaires [4].

Dans un contexte global d'inflation et de perte de pouvoir d'achat, les promotions représentent donc un levier non négligeable pour rendre l'offre alimentaire plus accessible, notamment pour les ménages les plus modestes. Dès lors, peut se poser la question du rôle des promotions dans le développement d'une alimentation plus saine et plus durable tel que souhaité par nos institutions.

Une étude récente de la CLCV apporte des premiers éléments de réponse : seulement 3 % des promotions ciblent des fruits frais, 5 % des légumes frais, 4% des AOP et 6% des produits bio [5]. L'essentiel des promotions se concentre en effet sur les produits stars ou « best sellers » des grandes marques alimentaires : Herta, Magnum, Haribo, McCain, Coca-Cola, Nutella...[6] dans l'objectif d'attirer puis faire revenir les consommateurs dans les rayons des magasins. Or ces produits s'avèrent majoritairement faire partie des moins vertueux en termes nutritionnels : 41% des articles alimentaires promotionnés par la GMS sont des produits de grandes marques (ou de MDD) avec un Nutri-Score D ou E.

Plus largement, notre étude pour le Secours Catholique et les CIVAM publiée en novembre 2024 [1] montre que ces mêmes produits sont issus de « chaînes de valeur indifférenciées » qui priorisent la croissance des ventes sur la qualité. Ce faisant, elles pressurisent les coûts de fabrication en particulier au maillon agricole, et sont ainsi directement reliées à la plupart des problématiques écologiques, socio-économiques liées à l'alimentation [1].

Alors que les promotions pourraient, si elles étaient associées à des objectifs de durabilité, faciliter la diffusion des produits plus sains et plus durables en France, elles creusent au contraire l'écart de prix entre ces catégories de produits, souvent déjà perçus comme trop chers par les consommateurs, et les produits les plus impactants au niveau social, sanitaire et environnemental.

Afin de préserver les revenus des producteurs d'une pression trop forte, la loi Egalim a limité les promotions de la GMS à 34% du prix de vente et 25% du chiffre d'affaires ou volume prévisionnel de vente. Mais cette réglementation reste aveugle aux conséquences sanitaires, sociales et environnementales des promotions. Aussi, dans un souci de rééquilibrage du marché en faveur des produits plus sains et durables ne serait-il pas opportun de réfléchir à une restriction des promotions sur les produits trop gras, trop sucrés, trop salés, et à fort impact environnemental, à l'image des débats en cours sur la publicité ?

[1] [BASIC, Étude sur la création de valeur et les coûts sociétaux du système alimentaire français, 2024](#)

[2] [Olivier Dauvers, Consoscopie, Décembre 2024](#) sur la base des données Nielsen IQ

[3] [Sondage OpinionWay pour Bonial réalisé en 2022](#)

[4] [Sondage IFOP pour Le Figaro réalisé en 2023](#)

[5] [CLCV, Enquête Grande distribution et promotions : trop de malbouffe à l'honneur I, 2024](#)

[6] [LSA, Les secrets des marques gagnantes, 2013](#)

Encadré 7 – “Utiliser les promotions en grande distribution au service d’une alimentation transparente gourmande, saine et durable !” par le Collectif En Vérité

Aujourd’hui, les promotions en grande distribution influencent fortement les choix des consommateurs. Elles permettent de faire ressortir quelques produits parmi les plus de 100 000 références que compte en moyenne un hypermarché. A côté de la visibilité offerte par un catalogue ou une tête de gondole, elles permettent également de faire bénéficier les consommateurs d’une réduction de prix qui favorise l’achat d’impulsion. On pourrait donc se dire qu’elles participent au problème, en favorisant une forme de sur-consommation.

Et si à l’inverse nous utilisons ce levier puissant pour aider les consommateurs à repérer et acheter les offres gourmandes, saines et durables dans les rayons ?

Cela permettrait :

- Une accessibilité accrue aux produits sains et durables grâce à des prix réduits,
- Une possibilité pour les marques de fabricants comme pour les marques de distributeurs de valoriser la reformulation et l’innovation de leur offre
- Un levier de transition vers une consommation plus responsable, en facilitant les choix éclairés des consommateurs.

Les recommandations du Collectif En Vérité pour la Distribution sont donc de :

1) Prioriser les promotions sur les produits transparents, sains et durables : offrir des réductions aux produits de bonne qualité nutritionnelle, à faible impact environnemental et faisant preuve de transparence sur l’origine.

2) Encadrer les stratégies promotionnelles : limiter les promotions sur les produits trop gras, trop sucrés, trop salés, contenant des ingrédients ultra-transformés

3) Mettre en avant ces offres en magasin et en ligne : créer des catégories dédiées aux produits engagés pour mieux les identifier.

En conclusion : un engagement gagnant-gagnant

Une démarche bénéfique pour **les consommateurs**, qui accèdent plus facilement à une alimentation de qualité, **les marques engagées**, qui voient leurs efforts récompensés, et **les enseignes**, qui renforcent leur rôle dans une consommation plus responsable.

En Vérité appelle les distributeurs à utiliser le levier promotionnel pour mettre la santé des hommes et de la planète au cœur des habitudes alimentaires et soutenir les agriculteurs.

10. Un manque de cap et de discours clairs des pouvoirs publics sur l'alimentation durable et le modèle agricole de demain

“Il y a besoin pour les agriculteurs et les industriels d’avoir un cap clair et un cadre réglementaire clair. Pour aider la grande distribution à faire la transition, il faut comprendre les enjeux de filière. Les distributeurs ont besoin de stabilité, de lignes directrices claires.

Ils ont besoin que l’Etat communique sur les bonnes choses : qu’il porte un discours positif, qu’il invite par exemple à consommer moins de viande, mais de la viande de meilleure qualité, produite en France.” (Yves Puget, Directeur de la rédaction de LSA, entretien).

Last but not least, le manque d’une position et d’un discours de l’Etat sur le modèle agricole et alimentaire durable de demain est identifié par les professionnels de la grande distribution comme un frein à leurs activités. En effet, cette absence de cap est source d’incertitude et de manque de visibilité sur le moyen et long terme. De plus, la transition écologique de la grande distribution implique celle de filières entières, de l’amont agricole au consommateur, en passant par les maillons de la distribution et de la transformation. Or, les distributeurs déplorent que la majeure partie des acteurs de l’amont (agriculteurs, coopératives agricoles, industriels) ne sont pas (suffisamment) engagés dans la transition, et ne partagent pas une vision commune de celle-ci. Ils estiment que tant que l’ensemble de la chaîne de valeur ne sera pas au diapason, les projets de transformation des distributeurs seront fortement entravés. On peut citer, parmi les questions et problèmes soulevés : *“Comment proposer majoritairement de la viande issue d’élevages durables, alors que la plupart de la production française de volailles et de porcs est intensive ?”* ; *“Comment vendre davantage de produits biologiques, alors que l’Etat diminue son soutien économique et politique à l’agriculture biologique ?”* ; *“Comment vendre moins de viande, alors que le gouvernement n’assume pas la nécessité de diminuer la quantité globale de viande consommée en France ?”* (Extraits des réponses de plusieurs enseignes au questionnaire et en entretien).

Les extraits suivants montrent les insatisfactions et les attentes des distributeurs à cet égard, à l’image de Carrefour qui explicite deux freins en particulier :

“- La remise en question de la planification environnementale qui limite la visibilité long terme (nos plans d’action étant apolitiques et basés sur des analyses d’impact et de risque).

- La difficulté de prise en compte des impacts du changement climatique sur les chaînes d’approvisionnement par les entreprises et plus globalement au niveau national ; celle-ci nécessite en effet une connaissance scientifique importante et une planification a minima au niveau national pour donner de la visibilité aux agriculteurs.” (Carrefour, questionnaire).

*“Les pratiques agricoles actuelles jouent un rôle clé dans le retard de la transition vers une alimentation plus durable. **Certaines politiques publiques et subventions soutiennent pourtant encore majoritairement des modèles de production conventionnels, centrés sur l’élevage intensif ou les cultures à haute empreinte écologique.** Cette situation perpétue des habitudes alimentaires et des structures de marché peu compatibles avec une transformation des pratiques en aval. Par exemple, les filières de production végétale adaptées aux régimes durables ou d’alimentation animale durable restent souvent marginalisées, limitant l’accès à des ingrédients variés et abordables pour les enseignes.*

Par ailleurs, les entreprises agricoles elles-mêmes hésitent parfois à investir dans des transitions coûteuses sans garantie de rentabilité. Cette inertie impacte directement les enseignes, qui doivent composer avec une chaîne d'approvisionnement peu flexible et souvent inadaptée aux besoins d'une alimentation « plus verte ». Le soutien aux agriculteurs dans leur transition, ainsi qu'une réforme des incitations économiques et politiques, est donc indispensable pour débloquer cette situation.” (Coopérative U, questionnaire).

“Les démarches privées dans un contexte inflationniste concurrentiel, c'est très compliqué. On a un plafond de verre, nos démarches privées, sans un acteur qui structure, coordonne, dépasse les limites de concurrence, prix, marché... ne peuvent pas le dépasser. Il y a ce problème du marché très concurrentiel. C'est indispensable qu'il y ait un chef d'orchestre, que la transition de l'ensemble du secteur et des filières soit orchestrée, pour passer à l'échelle.” (Lidl, entretien).

*“On a des difficultés sur la réduction des émissions liées à la viande : comment arbitrer entre les objectifs climatiques qu'on se fixe en tant qu'enseigne, et les objectifs nationaux sur le climat et la biodiversité ? Quels effets collatéraux avec les filières ? On a besoin de réfléchir à plusieurs avec l'Etat, les filières. Sur comment réduire les émissions des filières animales existantes : comment réduire les émissions ? Comment tu embarques tes filières ? Il faut trouver avec elles des plans de transition, pour réduire le volume, sans détruire de valeur. **Que font les pouvoirs publics, la recherche ? On a l'impression d'être tout seul là-dessus !⁹⁷**”* (Responsable RSE d'une enseigne, anonymisé).

Solutions au frein 10

Solution 10.1. Fixer un cadre et un cap clair pour la transition écologique de l'agriculture française en accompagnant les agriculteurs dans cette transition

Cibles : les pouvoirs publics

“La détermination des freins et blocages ne doit pas se faire, selon nous, au niveau d'un secteur mais sur un plan systémique. La transition recherchée concerne en effet autant l'offre (la production agricole et l'industrie agro-alimentaire) que la demande (celle des ménages mais aussi des entreprises et des collectivités).” (Réponse de la Fédération du Commerce et de la Distribution à notre questionnaire).

“Il faudrait rassembler les acteurs des filières autour de la table et se poser la question : comment aller sur le moins de viande, sans effets collatéraux, comment accompagner les éleveurs pour qu'ils s'y retrouvent aussi. Il faut trouver une solution acceptable dans le contexte actuel, et qui soit bénéfique pour les agriculteurs, les éleveurs.” (Responsable RSE d'une enseigne, anonymisé).

“C'est indispensable qu'il y ait un chef d'orchestre, que la transition de l'ensemble du secteur et des filières soit orchestrée, pour passer à l'échelle.” (Lidl, entretien).

⁹⁷ Ce passage est mis en caractères gras par nos soins.

Pour les professionnels du secteur, la transition exige que l'ensemble des acteurs soient rassemblés "autour d'une table" et mis en musique par un "chef d'orchestre", à savoir l'Etat, dont il est attendu qu'il fixe un cadre, un cap et une trajectoire clairs et stables, non seulement au sujet de l'évolution des régimes alimentaires, mais aussi pour la transition écologique de l'agriculture française, en embarquant les filières et accompagnant les agriculteurs. Coopérative U a formulé les 2 solutions potentielles suivantes :

"Solution potentielle n°5 : soutenir financièrement les filières de production vertueuses (lors de leur conversion, ou lorsqu'elles sont moins rentables que le conventionnel)"

Pour encourager les filières agricoles et alimentaires vertueuses, les pouvoirs publics doivent investir massivement dans leur développement, notamment lors des phases de transition vers des modèles plus durables. Les aides financières pourraient inclure des subventions pour la conversion vers des démarches vertueuses, des primes pour les pratiques agroécologiques ou des garanties de revenus lorsque ces filières sont moins rentables que le conventionnel. Ces soutiens sont indispensables pour réduire les coûts pour les consommateurs finaux et permettre aux enseignes de proposer des produits accessibles tout en assurant la rentabilité des acteurs de la chaîne d'approvisionnement.

"Solution potentielle n°6 : obliger à une contractualisation avec l'amont pour maîtriser les prix afin de donner de la visibilité et permettre d'investir sereinement dans des solutions bas-carbone"

Imposer une contractualisation obligatoire entre les industriels et leurs fournisseurs permettrait de stabiliser les relations commerciales et de garantir une visibilité financière à long terme pour les agriculteurs et producteurs. Ces contrats incluraient des clauses visant à sécuriser les prix, évitant ainsi des fluctuations qui pourraient décourager les investissements dans des solutions bas-carbone. En réduisant l'incertitude économique, cette mesure encouragerait les producteurs à adopter des pratiques durables tout en maintenant leur compétitivité." (Coopérative U, réponse au questionnaire).

Ces préconisations rejoignent sur de nombreux points les propositions des autres distributeurs comme les groupes Casino ("Accompagner la transition agricole vers des pratiques plus vertueuses") ou Carrefour ("Établir une stratégie agricole concertée avec les pouvoirs publics, les distributeurs, les scientifiques, les ONG et consommateurs, intégrant une part d'approvisionnement français [et soutenant] les contractualisation multipartites").

"Faire du poulet ECC [European Chicken Commitment] du jour au lendemain : c'est impossible, la filière n'est pas structurée ! Il n'y a pas assez de poulet ECC pour répondre aux besoins des consommateurs, il faut que la filière se structure, via des contrats/engagements de la part des distributeurs vis-à-vis des éleveurs. Le législateur devrait intervenir, donner des avantages économiques et fiscaux pour favoriser la transition des modèles d'élevages, comme cela a été fait pour la filière bio. Si on veut avancer sur ces projets-là, il faut un accompagnement de l'éleveur et des filières par les pouvoirs publics, pour avoir des pratiques plus vertueuses, et ne pas les écraser sous les charges administratives." (Responsable en grande distribution extérieur à l'équipe RSE, anonymisé).

*

* *

Ces témoignages des distributeurs renvoient finalement à une attente de planification de la transition alimentaire et de la transition écologique de l'agriculture et du secteur agroalimentaire. Le système agricole et alimentaire, en France comme ailleurs, est une machine complexe. Sa transformation nécessite d'activer différents leviers de façon coordonnée et cohérente – autrement dit d'être mise en musique par un "chef d'orchestre", qui ne peut être autre que l'Etat. **Ce dernier doit formuler une vision cohérente pour l'agriculture et l'alimentation dont la France a besoin** pour répondre aux multiples enjeux de préserver les écosystèmes et leur biodiversité, de réduire les émissions de gaz à effet de serre, de rendre accessible à toutes et tous une alimentation saine et de qualité, et d'assurer des conditions de travail et de rémunération satisfaisantes pour les agriculteurs et l'ensemble des travailleurs des différents maillons de la chaîne de valeur. Cette vision constituerait une boussole pour l'adoption de mesures (économiques, fiscales, incitatives, réglementaires...) par les pouvoirs publics, tout comme pour les décisions et la transformation des acteurs économiques. Si la loi n°2025-268 d'orientation pour la souveraineté alimentaire et le renouvellement des générations en agriculture constitue à cet égard une occasion manquée, la Stratégie nationale pour l'alimentation, la nutrition et le climat (SNANC) est une opportunité d'agir dans cette voie, comme l'indique Coopérative U dans sa réponse à notre questionnaire :

"Solution potentielle n°1 : nécessité d'articuler toute chose avec la Stratégie nationale alimentation nutrition climat (SNANC)

Avant toute chose, et pour garantir une cohérence entre les actions des enseignes et les objectifs publics nationaux, il est crucial d'envisager un alignement collectif avec une SNANC stable. Cette stratégie, en fixant des objectifs clairs en matière de nutrition, de climat et d'alimentation durable, fournirait un cadre opérationnel pour orienter les pratiques des entreprises. Une articulation étroite permettrait d'éviter les incohérences entre les mesures publiques et privées, tout en amplifiant leur impact global. Cela pourrait inclure des directives spécifiques pour le développement de produits à faible impact environnemental, l'optimisation des circuits courts, ou encore des recommandations sur l'éducation des consommateurs pour qu'ils adoptent des comportements alimentaires durables." (Coopérative U, questionnaire).

Il serait heureux que la SNANC ne restreigne pas son périmètre aux enjeux de consommation et aux secteurs de la restauration, de la distribution et de la transformation, mais qu'elle s'articule étroitement avec l'amont agricole. Cette articulation gagnerait à être renforcée en s'appuyant sur le plan de planification écologique pour l'agriculture et l'alimentation publié par le Secrétariat général à la planification écologique⁹⁸.

⁹⁸ [SGPE, La planification écologique dans l'agriculture, 9 juin 2023.](#)

Conclusion au prisme des exemples à l'étranger et de la littérature sur le sujet et recommandations aux acteurs

Conclusion au prisme des exemples à l'étranger et de la littérature sur le sujet

Le triangle de l'inaction est un schéma développé par Pierre Peyretou⁹⁹, animateur de la Fresque du climat et professeur affilié à l'ESCP, qui décrit les **mécanismes de déresponsabilisation et d'accusation réciproque qui peuvent mener à l'inaction collective face à l'urgence climatique** (voir Figure 4 ci-dessous).

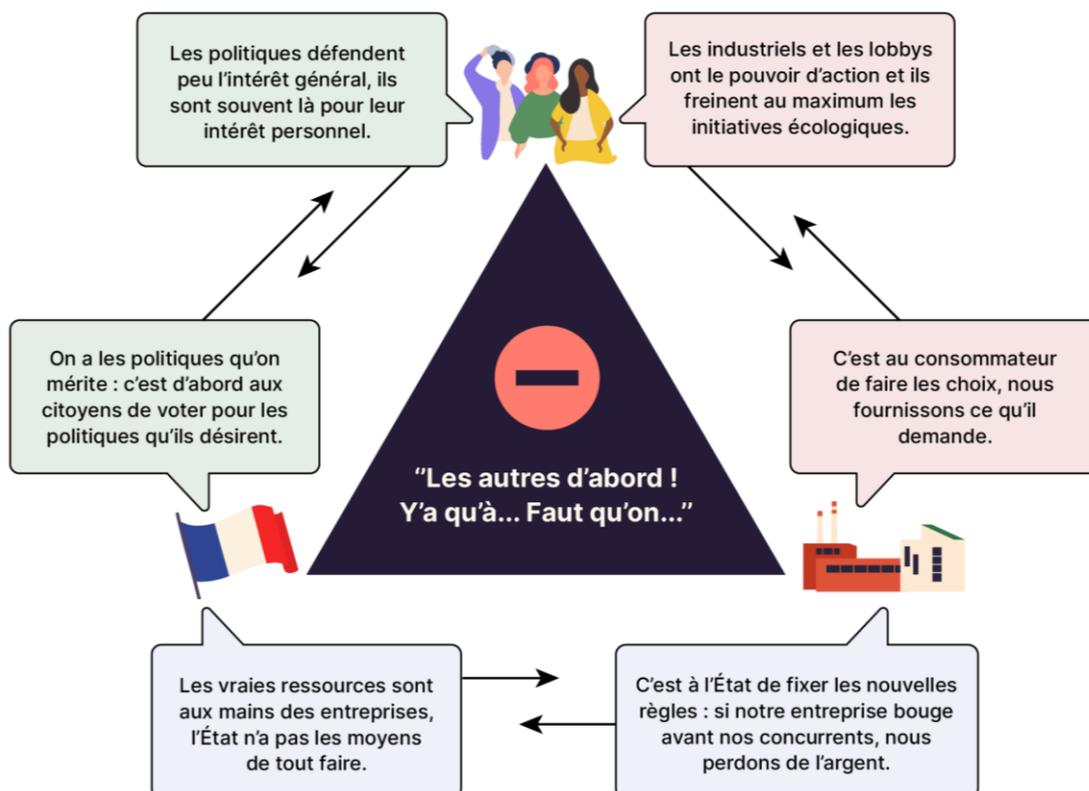


Figure 4 - Le triangle de l'inaction, par Pierre Peyretou

Le triangle de l'inaction reflète de façon extrêmement fidèle le discours tenu par les acteurs économiques, qui mettent en avant d'un côté la responsabilité du consommateur pour ses achats, et de l'autre celle des pouvoirs publics pour les règles qu'ils adoptent et font

⁹⁹ [Eli, "Le triangle de l'inaction : comment agir avec Eli !", mis à jour le 18 avril 2025.](#)

respecter¹⁰⁰. Notre analyse des freins à la transition montre la multiplicité des leviers et des acteurs qu'il convient de mobiliser de façon concomitante et coordonnée afin de sortir de l'impasse et entrer dans **un schéma positif d'action collective, dans lequel les pouvoirs publics jouent le rôle de chef d'orchestre, et à la fois soutiennent et favorisent la collaboration entre agriculteurs, industriels et distributeurs.**

Nos conclusions sont en cohérence avec plusieurs rapports récents sur le sujet. Le rapport du Carbon Trust, *Big changes in store: How can the global supermarket sector accelerate to Net Zero?*¹⁰¹, publié en mars 2025, identifie ainsi, parmi les difficultés majeures à cette transition, le fait que :

- "La majeure partie des émissions des supermarchés échappe à leur contrôle direct, tout au long de la chaîne d'approvisionnement.
- Certains produits à forte intensité de carbone ont été historiquement rentables pour les supermarchés, ce qui rend difficile la réorientation de la demande des consommateurs vers ces produits, compte tenu de la concurrence intense et des faibles marges du secteur.
- La forte inflation récente des denrées alimentaires a également poussé les fournisseurs à donner la priorité à la réduction des coûts et à retarder éventuellement les investissements dans le développement durable.
- Le suivi des émissions de milliers de produits, qui passent souvent par les agriculteurs, les négociants en matières premières et les transformateurs avant d'arriver dans les rayons des supermarchés, est une tâche colossale"¹⁰².

Pour surmonter ces difficultés, le Carbon Trust émet 7 recommandations prioritaires à destination des distributeurs¹⁰³, incluant les mesures suivantes :

- "Renforcer les objectifs et la responsabilité : Les supermarchés doivent veiller à ce que l'action en faveur du climat se répercute à tous les niveaux de l'entreprise ; l'adhésion des équipes financières est essentielle pour responsabiliser les équipes chargées de l'approvisionnement.
- Élaborer des plans de mise en œuvre solides : Les émissions de la chaîne d'approvisionnement, qui constituent le plus grand défi et la plus grande opportunité des supermarchés, doivent être au cœur des plans d'action pour le climat. Les produits alimentaires représentent la majeure partie des émissions et des revenus et doivent occuper le devant de la scène.
- Prendre des mesures plus importantes et plus audacieuses pour inciter les consommateurs à adopter des régimes alimentaires sains et durables en les rendant faciles, abordables et attrayants.
- Soutenir le développement de moteurs externes pour l'action sur le climat : Ne contrôlant directement qu'une infime partie des émissions, les supermarchés ont le pouvoir d'influencer les décideurs politiques, les consommateurs et les fournisseurs."

¹⁰⁰ [Ouest-France, "ENTRETIEN. Climat : comment briser le « triangle de l'inaction » et faire vraiment bouger les choses", le 9 mars 2023.](#)

¹⁰¹ [Carbon Trust, "Big changes in store: How can the global supermarket sector accelerate to Net Zero?", février 2025.](#)

¹⁰² [Carbon Trust, "Big changes in store: How can the global supermarket sector accelerate to Net Zero?", février 2025, p.4.](#)

¹⁰³ [Carbon Trust, "Big changes in store: How can the global supermarket sector accelerate to Net Zero?", février 2025, pp.7-9.](#)

Cette dernière recommandation est intéressante car elle met l'accent sur le pouvoir d'influence des supermarchés sur l'ensemble des acteurs du secteur alimentaire, également souligné par Jérôme Fourquet et Raphaël Llorca dans *La Société de supermarché*¹⁰⁴. Le Carbon Trust formule ainsi la recommandation suivante aux distributeurs :

“Mettre en évidence les obstacles politiques au « Net Zero » [c'est-à-dire à l'atteinte de leurs objectifs de neutralité carbone] et proposer des politiques publiques qui soutiennent une transition juste vers un système alimentaire durable et résilient. (...) L'adoption d'une vision et d'une voix collectives permettra également aux supermarchés d'exercer une plus grande influence sur les habitudes d'achat et l'environnement politique. En travaillant ensemble et avec leur chaîne d'approvisionnement, les supermarchés peuvent débloquer un changement radical dans la progression vers le Net Zero”¹⁰⁵.

L'étude conclut par l'identification de 3 enjeux transversaux prioritaires que les pouvoirs publics et les entreprises doivent traiter et faire avancer conjointement : “les gaz à effet de serre émis par l'agriculture industrielle et la déforestation”, “l'accès aux données scope 3” et **“la nécessité d'un changement des politiques publiques et des régimes alimentaires”**.

Dans son rapport *Transition vers l'alimentation durable : risques et leviers pour la grande distribution* (2023), l'IDDRI conclut également à l'importance des politiques publiques pour “créer les conditions d'un nouvel espace de compétition économique (*level playing field*)” et ainsi permettre la transition écologique du secteur :

“Une réglementation plus forte instituerait les pratiques en faveur d'environnements alimentaires sains comme la règle pour les entreprises commerciales. 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 marché laissent à penser qu'un tel bouleversement 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

¹⁰⁴[Jérôme Fourquet et Raphaël Llorca, La société de supermarché. Rôle et place de la grande distribution dans la France contemporaine, 2022.](#)

¹⁰⁵[Carbon Trust, “Big changes in store: How can the global supermarket sector accelerate to Net Zero?”, février 2025, pp.9-10.](#)

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 encourager fortement les distributeurs à s'engager sur les enjeux environnementaux. **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**¹⁰⁶¹⁰⁷.

Ce qui se passe ailleurs en Europe montre bien ce rôle clé des pouvoirs publics dans la mobilisation des distributeurs. Aux Pays-Bas, l'enseigne Jumbo a décidé d'abandonner les promotions sur la viande, tandis que plusieurs distributeurs, dont Albert Heijn, fixaient des objectifs ambitieux de transition protéique. En Grande-Bretagne, Sainsbury's et Tesco ont pris la décision d'arrêter les promotions volumiques ("2 achetés, 1 offert", "le 2ème à -50%", etc.) sur les produits trop gras, sucrés et salés. En Allemagne, Lidl s'est engagé à vendre ses alternatives végétales à un prix inférieur ou égal à leurs analogues carnés et laitiers. **Or, il est intéressant de noter que les distributeurs ont pris leurs engagements en réaction ou dans la continuité de lois, politiques ou stratégies discutées ou adoptées par les pouvoirs publics** – c'est particulièrement flagrant en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas. Dans le premier cas, Sainsbury's et Tesco ont en effet anticipé une loi adoptée par le Parlement britannique, mais dont l'entrée en vigueur avait été reportée. Dans le second cas, l'engagement de plusieurs enseignes néerlandaises à rééquilibrer leurs ventes de protéines animales et végétales fait suite à l'adoption par le gouvernement des Pays-Bas de son plan en faveur de la transition protéique (voir la *Solution 9.3 Augmenter l'offre de produits et de plats à base de légumineuses en soutenant la structuration des filières de l'amont agricole à la commercialisation*). Par ailleurs, le dynamisme du secteur agroalimentaire danois en matière de production et de vente de produits biologiques et de protéines végétales s'explique en partie par le volontarisme du Royaume du Danemark sur ces sujets¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Ce passage est mis en gras par nos soins.

¹⁰⁷ [IDDRI, Transition vers l'alimentation durable : risques et leviers pour la grande distribution, 2023, pp.19-20.](#)

¹⁰⁸ Voir [IDDRI, "Comment relancer le secteur bio ? Pourquoi il faut d'abord changer de logiciel", 1er février 2024](#) ; [IDDRI, Transition vers l'alimentation durable : risques et leviers pour la grande distribution, 2023](#) ; [Fondation pour la nature et l'homme, Achats de bio en baisse : quel rôle de la distribution ?](#), 10 avril 2025 ; [The Good Food Institute, "Denmark publishes world's first national action plan for plant-based foods"](#), 13 octobre 2023.

Recommandations du Réseau Action Climat pour les pouvoirs publics et les acteurs économiques

Cette section présente les recommandations adressées par le Réseau Action Climat aux pouvoirs publics, aux distributeurs et aux industriels pour accélérer les nécessaires et urgentes transitions alimentaire et agroécologique. Ces recommandations s'appuient principalement sur les solutions esquissées dans les parties précédentes, mais aussi sur nos échanges avec l'ensemble de nos partenaires (associations, experts, distributeurs, ministères, chercheurs universitaires et de think tanks). Ces recommandations n'engagent ni la responsabilité ni les positions des partenaires des financeurs de l'étude.

Les chiffres concernant l'adhésion des Français sont issus du baromètre réalisé par Enquête Toluna Harris Interactive pour le Réseau Action Climat en mars 2025¹⁰⁹. Les indications "Les distributeurs y sont favorables" [à cette recommandation] et "Les distributeurs sont prêts à en discuter" concernent les six enseignes ayant participé à notre étude (à savoir Auchan, Carrefour, le groupe Casino incluant Monoprix et Franprix, Coopérative U, le groupe Les Mousquetaires incluant Intermarché et Netto, et Lidl France ; pour rappel, Aldi et E.Leclerc n'ont pas souhaité participer) résultent de notre compte-rendu des échanges écrits et oraux avec ces enseignes et ne peuvent ainsi pas être considérées comme des positions publiques officielles.

10 recommandations prioritaires aux pouvoirs publics

1. **Fixer un cadre et un cap clair pour la transition écologique de l'agriculture française** et accompagner les agriculteurs et les éleveurs dans cette transition
→ [Les distributeurs y sont favorables](#)
2. **Adopter un plan en faveur d'une alimentation plus végétale et plus durable**, visant à développer le marché des légumineuses et favoriser le "moins mais mieux" : moins de viande, mais de la viande de qualité produite en France, qui rémunère correctement les éleveurs
→ [Les distributeurs y sont favorables](#)
→ [85% des Français sont favorables](#)
3. **Contraindre les distributeurs à proposer en majorité des promotions sur des aliments bons pour la santé** (fruits et légumes, légumineuses, fruits à coque, céréales complètes) et davantage de promotions pour les produits biologiques. **S'assurer que ces opérations de promotion soient systématiquement co-financées entre le fournisseur** qui prend en charge 100% de la réduction de prix **et le distributeur qui finance à 100% les coûts de mise en avant**. Adapter les obligations de co-financement des promotions pour les TPE/PME engagées dans la production biologique ou équitable, afin de ne pas fragiliser leur viabilité économique.
→ [Les distributeurs sont prêts à en discuter](#)
→ [89% des Français sont favorables](#)

¹⁰⁹ [Toluna Harris Interactive, Baromètre sur la consommation de viande des Français : quelles nouvelles tendances ?, 17 mars 2025.](#)

4. **Rééquilibrer les rapports de force en régulant davantage le secteur de la distribution et renforcer l'encadrement et le contrôle des négociations commerciales** afin de limiter l'hyper concentration du secteur, bannir les pratiques abusives de la part des distributeurs, notamment en ce qui concerne les exigences de contreparties financières ou marges arrière, renforcer les contrôles et les sanctions en cas de pratiques commerciales déloyales
 - **90% des Français soutiennent un encadrement renforcé des négociations commerciales pour garantir une meilleure rémunération aux agriculteurs**
5. **Garantir la transparence des marges des industriels et des distributeurs** pour favoriser une répartition de la valeur plus équitable entre les différents maillons et assurer une juste rémunération aux agriculteurs
6. **Imposer aux distributeurs et aux industriels de modérer leurs marges sur les produits sains et durables** comme les fruits et légumes et les produits bio pour les rendre plus abordables aux consommateurs
 - **89% des Français sont favorables**
7. **Fixer aux distributeurs des objectifs chiffrés ambitieux de ventes de produits sains et durables** (fruits et légumes, légumineuses, aliments biologiques, commerce équitable) tout en **augmentant la visibilité et la mise en avant de ces produits en magasin** (têtes de gondole, allées centrales, etc.)
 - Les distributeurs sont prêts à en discuter
 - **85% des Français souhaitent que les supermarchés mettent davantage en avant les fruits et légumes et les légumineuses**
8. **Interdire la publicité et le marketing pour les produits nocifs pour la santé et la planète**, sur tous les médias audiovisuels (TV, internet, etc.), en interdisant en priorité les publicités et le marketing pour les produits trop gras, trop sucrés et trop salés ciblant les enfants
 - **83% des Français sont favorables**
9. **Renforcer les soutiens financiers aux personnes modestes pour accéder à une alimentation saine et durable** (transferts monétaires, cartes avec bonification pour l'achat de produits sains et durables, etc.)
 - Les distributeurs y sont favorables
 - **78% des Français sont favorables**
10. **Mettre en place un étiquetage environnemental** permettant d'identifier les produits et les modes de productions durables pour rendre l'offre et la demande plus responsables
 - Les distributeurs y sont favorables
 - **87% des Français sont favorables**

Autres recommandations aux pouvoirs publics

11. **Fixer un objectif de pourcentage d'approvisionnement en produits animaux sous contrats tripartites**, comportant des garanties environnementales (notamment le mode de production biologique), socio-économiques (prix plancher, engagement de long terme) et permettant de structurer des débouchés pour des filières d'avenir (comme l'engraissement des bovins à l'herbe)
12. **Encadrer strictement les labels afin que seuls les labels prouvés scientifiquement, lisibles pour les consommateurs, portés ou reconnus par des institutions publiques et certifiés par un tiers puissent être affichés** (à l'image des signes d'identification de la qualité et de l'origine comme l'Agriculture Biologique et les Label Rouge)
→ [Les distributeurs sont favorables](#)
13. **Restreindre par voie réglementaire les communications et la publicité sur les prix bas qui détruisent la valeur de l'alimentation** et le consentement à payer pour des produits de qualité plus onéreux, et interdire les publicités comparatives sur les prix pratiqués par les différentes enseignes
14. **Contraindre les industriels à faire preuve de transparence sur leurs impacts environnementaux** et à se fixer des objectifs chiffrés et datés similaires aux distributeurs en matière de déforestation importée et de réduction de leurs émissions de scope 3
15. **Évaluer les effets des exonérations de cotisations sociales et fiscales** pour les acteurs de la distribution, transformation et restauration pour penser les possibles conditionnalités sociales et écologiques à leur obtention

Recommandations prioritaires à l'ensemble des acteurs

1. **Engager une réflexion collective sur la réforme du modèle économique de la grande distribution**, afin de créer de la valeur et rester rentable tout en renonçant à la croissance des ventes de produits carnés, gras, sucrés et salés
2. **Définir collectivement des règles communes pour sortir de la situation de guerre des prix entre distributeurs** qui détruit la valeur, la santé et l'environnement
3. **Augmenter l'offre de produits et de plats à base de légumineuses** en soutenant la structuration des filières de l'amont agricole à la commercialisation
→ [Les distributeurs y sont favorables](#)
4. **Favoriser la production, la standardisation, l'accessibilité et le partage des données** sur les émissions de gaz à effet de serre et les autres impacts environnementaux des produits alimentaires
→ [Les distributeurs y sont favorables](#)
5. **Réfléchir à des mesures incitatives, fiscales et réglementaires pour réduire le différentiel prix** entre les produits durables et les produits standards
→ [Les distributeurs y sont favorables](#)

6. **Renforcer les moyens des espaces de travail collectif** comme le Conseil national de l'alimentation, le Conseil national du commerce et l'Institut du Commerce **pour favoriser l'investissement constructif des distributeurs et des industriels en faveur de la transition alimentaire et écologique**
7. **Faciliter le développement des coalitions d'industriels et de distributeurs** sur la réduction des émissions scope 3 et le développement des protéines végétales

Recommandations prioritaires aux distributeurs

1. **Modérer les marges sur les produits sains et durables** comme les fruits et légumes et les produits bio pour les rendre plus abordables aux consommateurs tout en assurant une juste rémunération aux fournisseurs
→ **89% des Français sont favorables**
2. **Augmenter et mieux mettre en avant l'offre de produits sains et durables** (fruits et légumes, légumineuses, produits biologiques et équitables) dans les magasins
→ **85% des Français souhaitent que les supermarchés mettent davantage en avant les fruits et légumes et les légumineuses**
3. **Proposer en majorité des promotions sur des aliments bons pour la santé (fruits et légumes, légumineuses, fruits à coque, céréales complètes)** et davantage de promotions pour les produits biologiques, notamment en intégrant ces derniers dans les opérations promotionnelles thématiques et saisonnières. Dans une logique de responsabilité partagée, **s'engager à ce que ces opérations de promotion soient co-financées** entre les fournisseurs prenant en charge la réduction de prix et les distributeurs supportant les coûts de mise en avant.
→ **88% des Français sont favorables**
4. **Restreindre les communications et la publicité sur les prix bas** qui détruisent la valeur de l'alimentation et le consentement à payer pour des produits de qualité plus onéreux
5. **Publier la part des produits sous SIQO (Label biologique, Label rouge, etc.) et le ratio protéique** (équilibre entre protéines animales et végétales) dans les ventes
6. **Fixer des objectifs chiffrés ambitieux de ventes de produits durables** pour atteindre 12% de chiffre d'affaires pour les produits biologique d'ici 2030
7. **Appliquer la "parité-prix"** sur les alternatives végétales à la viande et aux produits laitiers
8. **Afficher systématiquement l'origine des ingrédients** dans les plats préparés et les produits transformés, en particulier pour les produits d'origine animale
9. **Favoriser l'intégration et l'appropriation des enjeux RSE** par l'ensemble des métiers des distributeurs et des industriels
10. **Faire évoluer les catégories et réinventer une partie des métiers et des rayons** de la grande distribution, en transformer notamment sur le *category management*

Recommandations prioritaires aux industriels

1. **Afficher le Nutri-score et prochainement l'étiquetage environnemental sur les emballages de l'intégralité des produits commercialisés, ainsi que sur les publicités tous supports confondus**, afin de garantir la bonne information des consommateurs
2. **Proposer en majorité des promotions sur des aliments bons pour la santé** (fruits et légumes, légumineuses, fruits à coque, céréales complètes) **et davantage de promotions pour les produits biologiques**
3. **Restreindre le marketing et les publicités pour les produits dont la surconsommation est nocive pour la santé et pour l'environnement**, et cesser le marketing et la publicité ciblant les enfants pour des produits trop gras, sucrés et salés
4. **Reformuler les recettes des produits** en retirant les additifs controversés, limitant les teneurs en gras, sel et sucre, et en réduisant les portions de viande en privilégiant la viande française de qualité dans les plats préparés (lasagnes, hachis parmentier, etc.)
5. **Développer l'offre de plats végétariens et de produits riches en protéines végétales** sous forme brute ou peu transformée, de bonne qualité nutritionnelle et sans additifs controversés ni procédés industriels nocifs pour la santé
6. **Faire preuve de transparence sur ses impacts environnementaux** et se fixer des objectifs chiffrés et datés en matière de déforestation importée et de réduction des émissions de scope 3
7. **Afficher systématiquement l'origine des ingrédients** dans les plats préparés et les produits transformés, en particulier pour les produits d'origine animale
8. **Publier la part des produits sous SIQO** (produits biologiques, Label rouge, etc.) et le ratio protéique (équilibre entre ventes de protéines animales et végétales) dans les ventes

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire adressé aux enseignes

I. Quels sont les freins et blocages à la transformation des pratiques de votre enseigne ?

II. Quelles pourraient être les solutions pour lever ces freins et blocages ?

A. Quelles sont vos attentes vis-à-vis des pouvoirs publics ? Quelles mesures politiques (économiques, fiscales, réglementaires) vous sembleraient utiles ?

B. Quel est votre avis sur les mesures de politiques publiques suivantes ? Seriez-vous d'accord pour les soutenir ?

1) *Votre position sur des recommandations de mesures politiques ciblant directement la grande distribution*

1.1 : Interdire ou restreindre les offres promotionnelles dans les catalogues de promotion pour des produits alimentaires dont le PNNS recommande de limiter la consommation

1.2 : Réglementer l'environnement alimentaire en magasin (organisation des linéaires, des têtes de gondole, des zones de promotion et à proximité des caisses)

1.3 : Rendre obligatoire la publication des chiffres sur la part des produits durables et de qualité (AB, Label Rouge, etc.), et sur le ratio entre protéines animales et végétales dans vos ventes et dans votre assortiment, en fixant des objectifs à horizon 2030.

1.4 : Rendre obligatoire la publication par les enseignes d'une stratégie de diversification et de rééquilibrage des ventes de protéines animales, qui serait remise et évaluée par l'ADEME et/ou par les ministères concernés

1.5 : Rendre obligatoire d'afficher de façon visible l'origine de la viande dans les produits transformés et dans les plats préparés

1.6 : Réglementer les taux de marge pour chaque catégorie de produit en fonction de ses impacts sur la santé et l'environnement

2) *Votre avis sur des recommandations de mesures politiques concernant la grande distribution de façon indirecte*

2.1 : Promouvoir la consommation d'aliments végétaux de qualité (fruits et légumes, légumineuses, produits à base de protéines végétales...)

2.2 : Promouvoir la consommation de moins de viande, mais de meilleure qualité, et d'origine France, via des campagnes d'information et de communication publiques

2.3 : Renforcer et généraliser les soutiens financiers pour l'alimentation durable et de qualité – cartes prépayées, cartes type tickets-restaurants, etc. – qui permettent d'accéder à des produits durables

III. Votre enseigne serait-elle à prendre des engagements de manière individuelle sur certains des sujets précités, et/ou sur les actions suivantes ?

3.1 : Consacrer les 2 premières pages des catalogues de promotion aux recommandations du PNNS

3.2 : Dédier l'ensemble de vos programmes de fidélité, de bons de promotion sur le ticket de caisse, etc., à des produits sains et durables

3.3. Seriez-vous intéressés par la mise en place d'une expérimentation, en partenariat avec les pouvoirs publics, de magasins pilotes pour tester l'efficacité de certains leviers d'actions en magasin (assortiment, placement, promotions...) ?

IV. Seriez-vous prêts à engager une discussion multi-acteurs avec les autres enseignes et/ou avec les pouvoirs publics ?

Sujets	Réponse	Hiérarchisation
Réglementation des catalogues		
Réglementation de l'environnement alimentaire en magasin		
Transparence sur les ventes de produits durables et le ratio protéique		
Encadrement des marges		
Promotion de la végétalisation de l'alimentation		
Autres sujets		

Annexe 2 : Questionnaire adressé à la Fédération du Commerce et de la Distribution

1. **Quels sont à vos yeux les principaux freins et blocages à l'accélération de la transition alimentaire et écologique** (émissions scope 3, rééquilibrage entre protéines animales et végétales) des enseignes de la grande distribution alimentaire en France ?
2. **Qu'est-ce qui devrait changer** dans l'organisation des marchés, les attentes et la demande des consommateurs, et/ou dans d'autres domaines, pour faciliter cette transition ?

3. **Quelles sont vos attentes vis-à-vis des pouvoirs publics pour lever ces freins et blocages et faciliter cette transition ?** Et concernant la SNANC que vous évoquez, quelles sont les positions et propositions de la FCD ?
4. **La FCD est-elle ouverte à une prise de position publique ou privée vis-à-vis des pouvoirs publics** sur ce sujet des freins et des solutions ?
5. **Voyez-vous d'autres objets précis en lien avec l'enjeu de la transition alimentaire et climatique sur lesquels la FCD pourrait se mobiliser à l'avenir** (qu'une telle mobilisation soit discutée à l'heure actuelle ou simplement au stade de la simple éventualité) ?

Annexe 3 : Grille d'entretien avec les experts et expertes

NB : il s'agit d'une grille générique qui a été ajustée et augmentée selon le métier, l'expertise et l'expérience de chacune des personnes interrogées.

- 1) Quels sont les principaux freins à la transition écologique de la grande distribution, en particulier en ce qui concerne la transition alimentaire vers moins de produits animaux (en particulier de viande) mais davantage issus d'élevages plus vertueux, et plus d'aliments végétaux de qualité (fruits et légumes, sources de protéines végétales comme les légumineuses, les céréales complètes, et les produits à base de ces aliments) ?
- 2) Quelles sont les marges de manœuvre et leviers à disposition des enseignes dans le contexte réglementaire, économique et socioculturel actuel ?
- 3) Quelles mesures politiques, mises en œuvre par les pouvoirs publics, pourraient faciliter la transition du secteur ? (Des mesures ciblant les distributeurs, les industriels, les consommateurs...)
- 4) Quel est votre avis sur les mesures suivantes :
 - a) Réglementer l'environnement alimentaire en magasin (organisation des linéaires, des têtes de gondole, des zones de promotion et à proximité des caisses) et encadrer les promotions et les programmes de fidélité en faveur des aliments sains et durables et/ou en défaveur des produits nocifs pour la santé et l'environnement.
 - b) Imposer la transparence des marges des distributeurs et réglementer les taux de marge pour chaque catégorie de produit en fonction de ses impacts sur la santé et l'environnement.
 - c) Rendre obligatoire la publication des chiffres sur la part des produits durables et de qualité (AB, Label Rouge, etc.), et sur le ratio entre protéines animales et végétales, dans les ventes et l'assortiment des distributeurs, en fixant des objectifs à horizon 2030.

Cette publication a bénéficié d'un soutien financier du Programme National pour l'Alimentation, dans le cadre de l'appel à projets « Vers la Stratégie nationale pour la nutrition, l'alimentation et le climat ». Les opinions exprimées dans ce texte sont celles du Réseau Action Climat-France. Elles n'engagent ni la responsabilité ni les positions de leurs partenaires et services affiliés.



Le Réseau Action Climat-France, fédération de 37 associations nationales et locales, lutte contre les causes des changements climatiques, de l'échelle internationale à l'échelle locale. Il est le représentant français du Climate Action Network International, réseau mondial de plus de 1300 ONG.

Il couvre l'ensemble des secteurs responsables du dérèglement climatique: les transports, la production d'énergie, l'agriculture et l'alimentation, l'habitat, et travaille à l'élaboration de mesures alternatives et ambitieuses pour lutter contre le changement climatique et ses impacts.

Le Réseau Action Climat fédère les associations impliquées dans la lutte contre le dérèglement climatique

