

GRANDE DISTRIBUTION

alimentaire



**Les bonnes pratiques pour la
transformation écologique du
secteur**



Remerciements

Nous tenons à remercier les distributeurs contactés d'avoir accepté d'échanger avec nous sur leur stratégie, leurs initiatives pour la transformation de leur modèle et les difficultés qu'ils pouvaient rencontrer : Carrefour, Coopérative U, Les Mousquetaires, Lidl. Nous remercions également toutes celles et ceux qui ont pris le temps de répondre à notre questionnaire.

Nous remercions enfin Rémy Gerin, professeur de marketing affilié et directeur exécutif de la chaire "Grande consommation" de l'ESSEC Business School, ainsi que Camille Cluzeaud, ex-chargée de projets "Relations avec la grande distribution" pour le Label Bee Friendly, pour leur accompagnement et appui tout au long du projet,



Sommaire



Méthodologie

6

Relevé des bonnes pratiques

12

Recommandations

19

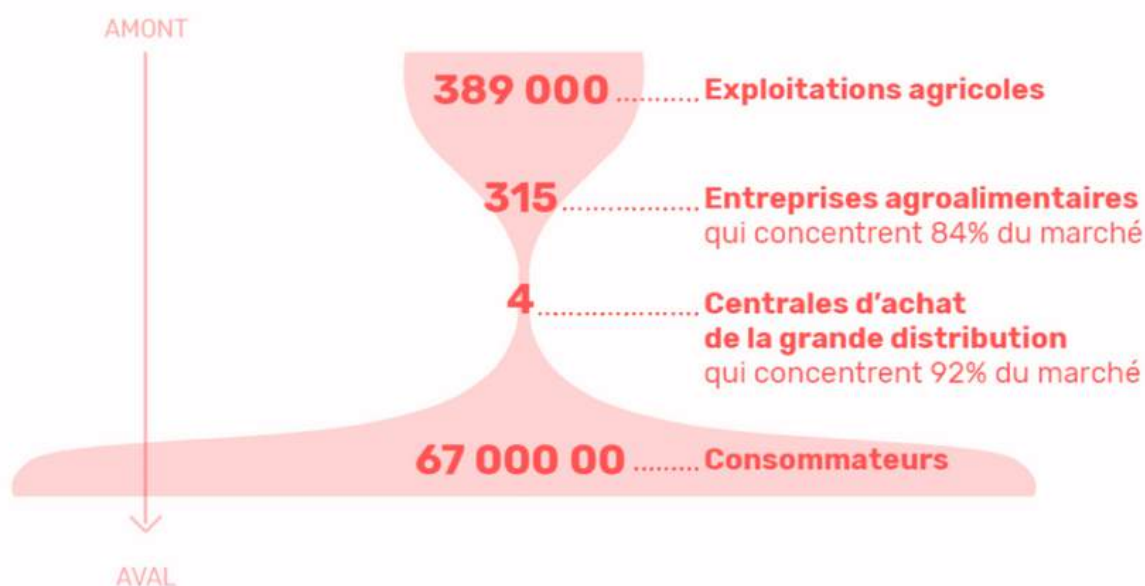


Présentation du secteur

Selon le dernier rapport du Haut Conseil sur le Climat, l'alimentation représente 22 % de l'empreinte carbone des Français.es. 65 % des aliments consommés aujourd'hui passent par la grande distribution [1]. Ce secteur est donc au centre de toute stratégie de réduction de l'empreinte carbone et plus largement de l'empreinte environnementale des consommateurs.

En plus de son positionnement clé dans le système alimentaire, le secteur de la grande distribution est caractérisé par une forte concentration des acteurs. En France, les 5 plus grandes enseignes (E. Leclerc, Carrefour, Intermarché, Auchan, Coopérative U) détiennent 90% des parts de marché [2]. Cette domination s'est mise en place au détriment des commerces artisanaux de l'alimentation. Les petites surfaces d'alimentation générale ont ainsi perdu 0,7% de parts de marché entre 2010 et 2018 [3].

Pour leur approvisionnement, les distributeurs ont recours à des centrales d'achat, en France ou à l'étranger [4], qui leur permettent de s'unir pour négocier les termes d'approvisionnement avec leurs fournisseurs. En s'associant au sein de ces centrales, les membres agissent comme un seul acteur lors des achats, ce qui accentue la concentration à laquelle sont confrontés leurs fournisseurs, comme illustré sur la figure suivante. Les enseignes demeurent cependant en compétition les unes avec les autres pour vendre aux consommateurs. La formation d'une centrale d'achat peut entraîner une baisse du prix de détail mais aussi réduire la diversité de l'offre, les fournisseurs devant négocier à la fois le nombre de produits mis en avant et leur prix de vente [5].



Concentration du secteur de l'alimentation au niveau de la grande distribution

Source : Réseau Action Climat, 2023, *L'heure des comptes pour les supermarchés*

[1] Haut Conseil pour le Climat, 2024, *Accélérer la transition climatique avec un système alimentaire bas carbone, résilient et juste*.

[2] Kantar World Panel, 2024, *Parts de marché trimestrielles en PGC-FLS*.

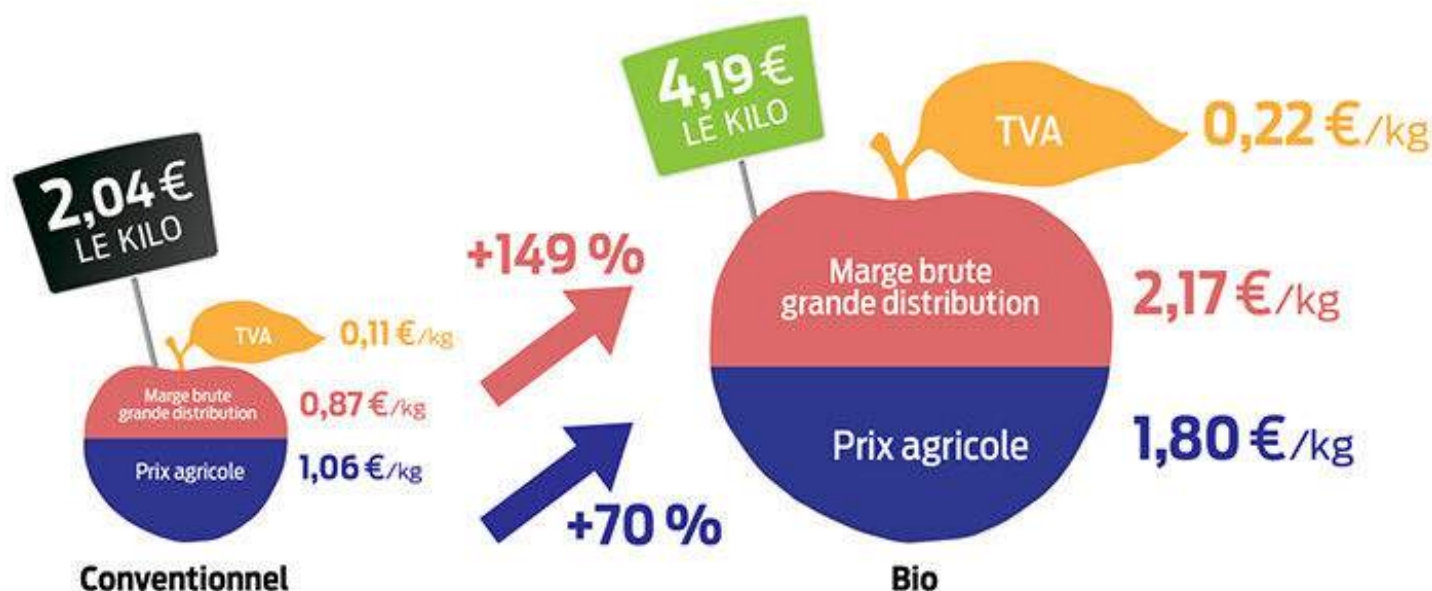
[3] INSEE, 2020, *Les hypermarchés n°1 des ventes de produits alimentaires*.

[4] Sénat, 2024, *EGAlim 1, 2, 3 : appliquer, évaluer et améliorer sans détricoter*.

[5] Marie-Laure Allain, Rémi Avignon, Claire Chambolle, Hugo Molina, 2022, *Les centrales d'achat: quels enjeux de concurrence ?*

La structuration du secteur de la grande distribution place les agriculteurs et agricultrices dans une relation de dépendance aux grandes enseignes. Ceux-ci ne disposent que d'une faible force de négociation face aux regroupements des acteurs de l'aval. Si les différentes lois EGAlim ont fait la promotion de la contractualisation, avec une construction des prix partant du coût des matières premières agricoles, ces lois restent inégalement appliquées et régulièrement contournées [1]. La capacité des agriculteur.ice.s à transformer leurs pratiques tout en répercutant les coûts est donc directement tributaire de la bonne volonté des entreprises agroalimentaires et des distributeurs à les soutenir dans leur démarche, notamment par la contractualisation.

Jusqu'ici, la stratégie développée par les distributeurs pour intégrer des produits sains et durables dans leur offre est fondée sur l'idée d'une qualité qui se paye. Au lieu d'en faire des aliments de base, les marges réalisées sur ces produits ont favorisé le développement d'une alimentation à deux vitesses, les ménages aisés pouvant se fournir en produits sains et durables, tandis que les ménages en difficulté s'orientent vers des produits transformés, moins variés et moins bons pour la santé [2]. Selon une étude de l'UFC Que Choisir, les marges brutes sur les produits bio sont en moyenne 75 % supérieures à celles des produits conventionnels [3]. En 2024, les pommes bio étaient ainsi vendues en moyenne 22% plus cher en GMS qu'en magasin spécialisé [4].



Marge de la grande distribution entre un produit conventionnel et un produit bio

Source : [3]

Dans ce système contestable, la position intermédiaire des distributeurs entre producteurs agricoles et consommateurs leur confère un double pouvoir :

- le pouvoir de changer les pratiques agricoles d'une part, en accompagnant les agriculteur.ice.s vers des modes de production plus durables
- le pouvoir de changer les habitudes des consommateurs d'autre part, en proposant des produits moins impactants pour le climat et la biodiversité.

C'est dans cette optique que nous avons choisi de mener la présente étude sur les bonnes pratiques dans la grande distribution pour la transformation écologique du système alimentaire.

[1] Sénat, 2024, *EGAlim 1, 2, 3 : appliquer, évaluer et améliorer sans détricoter*.

[2] Réseau Action Climat, 2023, *L'heure des comptes pour les supermarchés*.

[3] UFC-Que Choisir, 2019, *Sur-marges du bio, la grande distribution matraque toujours les consommateurs*.

[4] Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires, 2024.

Méthodologie

Choix des enseignes

Dans cette étude, nous nous sommes intéressé.es à 13 enseignes présentes en France :

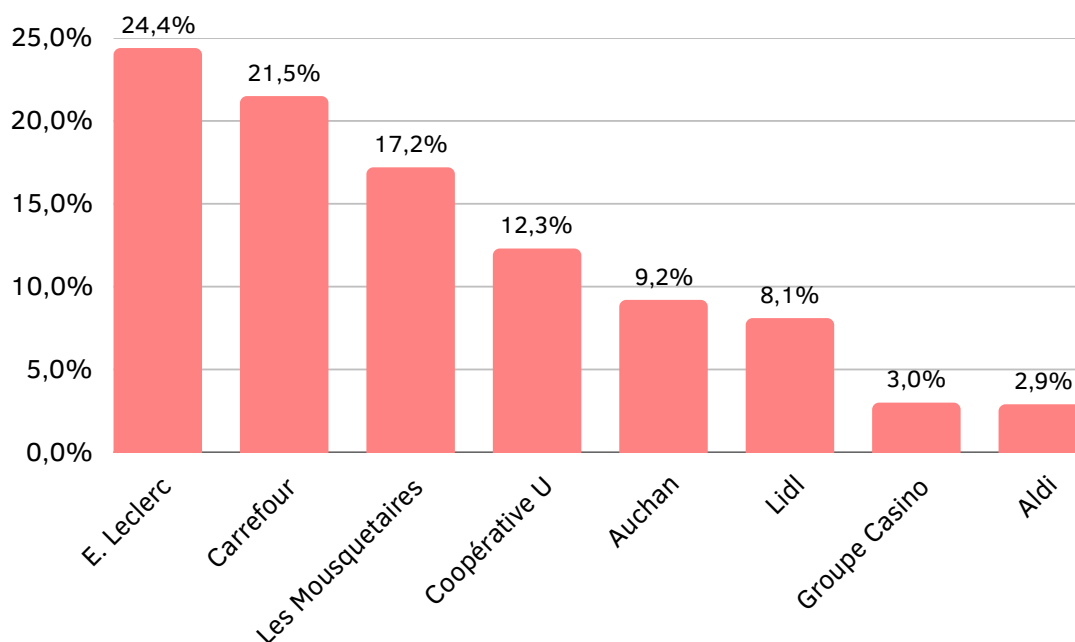
- les 11 enseignes détenant le plus de parts de marché en grande distribution alimentaire : Aldi, Auchan, Carrefour, E. Leclerc, Intermarché et Netto (Les Mousquetaires), Lidl, U et les 3 enseignes du groupe Casino : Casino, Franprix et Monoprix
- 2 enseignes spécialisées : Biocoop, leader français de la distribution alimentaire biologique et Picard, leader français de la distribution de produits surgelés.

Enseignes généralistes

Si ces différentes entreprises sont bien présentes sur le même secteur, leur structure et leur positionnement sur le marché influencent les actions qu'elles mettent en place et les ambitions qu'elles se fixent. Le rapport du Réseau Action Climat montre notamment que les distributeurs ayant un positionnement marketing axé sur la qualité (Monoprix, Carrefour) arrivent généralement en tête du classement [1]. A l'inverse, on peut s'attendre à ce que des enseignes spécialisées en hard-discount [2] se contentent du minimum réglementaire.

Parts de marché des groupes de distributions alimentaires en France en 2023.

Source : Kantar World Panel, 2024, *Parts de marché trimestrielles en PGC-FLS.*



[1] Réseau Action Climat, 2023, *L'heure des comptes pour les supermarchés.*

[2] Mode de distribution qui se caractérise par des prix de vente inférieurs à la moyenne grâce à sa stratégie d'optimisation des coûts (peu de services proposés, offre limitée, manutention simplifiée).

Le niveau d'engagement des enseignes peut aussi être impacté par leur modèle de commerce en réseau. Aldi, Auchan, Carrefour, Casino et Lidl pratiquent historiquement le commerce intégré : les décisions sont centralisées et les pratiques strictement harmonisées entre magasins. Ce modèle assure une meilleure maîtrise des approvisionnements et de la traçabilité à l'échelle nationale et garantit une cohérence globale, au détriment de la souplesse au niveau local [1]. Ces enseignes sont globalement mieux notées pour leurs engagements et plans d'action dans le rapport du Réseau Action Climat [2]. Carrefour et Casino ont par ailleurs fait le choix d'entrer en bourse, et ont donc des objectifs de performance financière à tenir vis-à-vis de leurs actionnaires.

A l'inverse, Coopérative U, E. Leclerc et Les Mousquetaires sont des coopératives de commerçants. Leurs magasins sont gérés par des entrepreneurs indépendants qui mettent en place des actions communes en fonction de leurs besoins. Chaque entrepreneur.se dispose d'une marge de liberté pour la gestion de son ou ses magasins. On parle de commerce coopératif et associé. Ce modèle présente l'avantage d'être plus proche du territoire : il est plus facile de s'approvisionner et établir des partenariats auprès de producteurs.rices locaux, ou d'adapter son offre au territoire. En revanche, l'atteinte d'objectifs ambitieux en termes d'écologie à l'échelle nationale nécessitera l'adhésion de l'ensemble des entrepreneurs.ses.

Le succès économique du modèle coopératif pousse aujourd'hui à une remise en question du modèle intégré [3]. Celui-ci a de plus en plus recours aux franchises pour diminuer ses coûts de fonctionnement [4, 5]. Comme le suggère la notation des enseignes par le Réseau Action Climat, ce bouleversement pourrait impacter négativement la capacité des distributeurs à établir des plans d'action ambitieux et tenir leurs engagements.

Groupes intégrés



[1] Toute la franchise, 2022, *Franchise, coopérative, licence de marque, concession, affiliation, gérance : les différentes formes du commerce organisé*.

[2] Réseau Action Climat, 2023, *L'heure des comptes pour les supermarchés*.

[3] Les Échos, 2024, *Commerce : la victoire par KO du modèle de la coopérative*.

[4] Challenges, 2024, *Casino, Auchan, Carrefour : pourquoi les géants de la distribution se mettent à la franchise ?*

[5] LSA, 2023, *La franchise, un modèle au pouvoir d'attraction renforcé*.

Groupements d'indépendants

Coopératives de commerçants



Enseignes spécialisées

Initialement coopérative de consommateurs, Biocoop est aujourd'hui une société coopérative anonyme fédérant un réseau de magasins coopératifs et non coopératifs spécialisés en alimentation biologique. Elle détient 44 % des parts de marché en alimentation bio. Enfin, Picard Surgelés est une entreprise française spécialisée dans le commerce de détail de produits surgelés sous marque propre, détenant près de 20 % du marché.

Enseignes spécialisées



Construction de la grille de mesures

L'objectif de la grille est de mettre en avant les actions essentielles, et en particulier celles qui manquent le plus de visibilité, pour réduire l'impact environnemental du secteur de la grande distribution alimentaire. L'idée derrière cette grille n'est pas de comparer les distributeurs mais plutôt d'identifier des pratiques innovantes et ambitieuses pour mettre en oeuvre la transformation du secteur.

L'étude se concentre sur la réduction de l'empreinte carbone, de la perte de biodiversité et des pollutions associées à la grande distribution selon trois axes clés : la modification des régimes alimentaires et modes de consommation, la modification des pratiques agricoles et la lutte contre le gaspillage alimentaire. En intégrant l'adaptation de la stratégie de l'entreprise, les actions des distributeurs ont été classées selon cinq approches distinctes :

- influencer les achats des consommateurs
- promouvoir l'évolution des pratiques agricoles
- intégrer la durabilité dans la stratégie de l'entreprise
- faire preuve de transparence
- lutter contre le gaspillage alimentaire.

Au sein de chaque catégorie, nous avons ensuite ciblé des actions concrètes, lisibles pour toutes les parties prenantes. Il s'agit par exemple de l'expérience en magasin, des exigences envers les fournisseurs, des choix d'approvisionnement, de la formation des collaborateurs, la publication de chiffres de vente ou encore la réduction des déchets alimentaires. La portée de l'étude se concentre sur les denrées alimentaires.

Si cette grille n'a pas vocation à être exhaustive, elle permet d'avoir une première idée de l'avancement des enseignes sur chaque sujet et d'identifier pour chaque catégorie d'éventuelles pratiques novatrices.

Grille de mesures

1. Soutenir l'évolution des achats alimentaires

- a. Mettre en place des programmes de fidélité récompensant les achats durables (bio, local, végétal, de saison)
- b. Faire la promotion des produits durables en magasin
- c. Mettre en avant les produits durables en magasin
- d. Augmenter l'offre de produits préparés végétariens
- e. Limiter les emballages (vrac, consigne, réduction)
- f. Informer sur les labels/scores
- g. Contribuer au développement des scores

2. Promouvoir l'évolution des pratiques agricoles

- a. Mettre en place des partenariats de long-terme avec les agriculteurs concernant la durabilité
- b. Accompagner/financer les fournisseurs dans l'adoption de pratiques durables
- c. Fixer un objectif de réduction des émissions de GES à ses fournisseurs
- d. Fixer un objectif de réduction de l'usage des pesticides

Grille de mesures

3. Intégrer la durabilité à la stratégie de l'entreprise

- a. Fixer un objectif de vente pour les protéines végétales relatif à la catégorie « protéines »
- b. Changer les stratégies d'approvisionnement (local, durable, ingrédients critiques)
- c. Fixer un objectif d'augmentation des ventes de produits durables
- d. Former les équipes et les fournisseurs

4. Faire preuve de transparence à l'égard des parties prenantes

- a. Publier les chiffres de vente des produits durables (protéines végétales, produits bio)
- b. Publier les empreintes des ingrédients critiques (soja, palme, café, cacao)
- c. Publier les taux de marge

5. Lutter contre le gaspillage alimentaire

- a. Réduire les déchets alimentaires sur toute la chaîne (DLC, calibres, logistique)
- b. Valoriser les déchets alimentaires (dons, compostage, méthanisation)

Collecte des données

Pour compléter les grilles pour chaque enseigne, nous avons contacté l'ensemble des distributeurs afin d'échanger sur leurs pratiques. Sur les douze entreprises contactées, quatre nous ont reçus. Il s'agit de Carrefour, Coopérative U, Les Mousquetaires et Lidl. En parallèle, les grilles ont été complétées avec les données publiques disponibles dans les rapport RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), rapport de vigilance, rapport intégré et autres documents établis par les entreprises pour faire le bilan de l'année 2023.

Pour les quatre enseignes rencontrées, le contenu de la grille a pu être discuté et approfondi afin de comprendre le positionnement de l'entreprise (les contraintes et opportunités associées), les difficultés rencontrées pour la réalisation des différents objectifs et les évolutions récentes.

Pour les autres enseignes (Aldi, Auchan, Biocoop, Casino, Cora, E. Leclerc, Monoprix et Picard), les grilles complétées leur ont été envoyées pour avis ou modification, mais nous n'avons pas eu de retour. Le projet a également été impacté par les changements survenus en 2024 pour le groupe Casino (restructuration) et l'enseigne Cora (rachat par Carrefour en juillet 2024).



Relevé des bonnes pratiques

Soutenir l'évolution des achats alimentaires

Les distributeurs étant au contact direct des consommateurs, ils ont de nombreux leviers à disposition pour promouvoir de nouveaux modes de consommation.

Adaptation de l'offre

Parmi ceux que nous avons identifiés en amont des entretiens, figurent notamment les programmes de fidélité et promotions en faveur de produits plus durables (modes de production plus respectueux de l'environnement, produits végétariens, produits locaux), la mise en avant des produits en magasin, et bien sûr l'adaptation de l'offre. Ces premiers leviers font partie des moins actionnés par les distributeurs. Seuls les produits bio sont parfois ciblés par des promotions ou programmes de fidélité, comme chez Carrefour. Si les produits bio sont souvent rassemblés dans un rayon spécialisé, celui-ci ne semble pas toujours mis en avant dans les magasins. En revanche, cette stratégie a été adoptée pour les produits locaux (régionaux ou français) par Auchan et Lidl, avec la création de "corners" français ou locaux.

En l'absence d'information concernant les taux de marges appliqués sur les produits durables (bio notamment), nous n'avons pas pu mesurer d'éventuels efforts réalisés par les enseignes pour rendre ces produits accessibles au plus grand nombre.

Un rééquilibrage des taux de marge en faveur des produits durables (souvent associés à des produits "de qualité") serait pourtant l'action la plus efficace pour promouvoir une alimentation durable. Cette stratégie a d'ailleurs été mise en place par Lidl Belgique sur les protéines végétales [1].

Concernant l'évolution de l'offre, nous déplorons l'absence de démarches ambitieuses de végétalisation de l'offre chez la plupart des distributeurs. Beaucoup évoquent l'impact élevé des produits animaux dans leur bilan carbone, mais seuls Aldi, Carrefour et le groupe Casino (Casino, Franprix, Monoprix) témoignent d'une réelle volonté d'adapter leur offre. Carrefour a ainsi lancé une coalition avec 7 entreprises agroalimentaires pour le développement et la promotion des alternatives végétales auprès des consommateurs. Monoprix a défini un quota de végétal dans ses catalogues promotionnels et lance chaque année plusieurs campagnes de sensibilisation avec Franprix sur le sujet [2]. Plusieurs distributeurs manquent d'indicateurs clairs sur le sujet (nombre ou pourcentage de références végétariennes ou vegan dans l'offre).

Réduction des emballages

Un autre aspect clé pour l'adoption de modes de consommation plus durables concerne la réduction des emballages. L'ensemble des distributeurs semble se pencher sérieusement sur la question.

[1] Le soir, 2024, *Lidl veut doubler ses ventes de protéines végétales d'ici 2030.*

[2] Monoprix, 2024, *Monoprix, Bonduelle et Céréral Bio dévoilent les résultats de la consultation citoyenne et leurs engagements pour une alimentation plus végétale.*



Ils y sont d'ailleurs contraints par l'émergence de nouvelles réglementations à l'échelle européenne ou nationale, notamment la loi Anti-Gaspillage et Économie Circulaire de 2020 (AGEC). Cette loi incite ainsi à réduire les emballages plastiques sur les fruits et légumes, à développer l'écoconception pour réduire l'utilisation de plastique vierge et intégrer plus de plastique recyclé, ou encore proposer des solutions de vrac et consigne en magasins [1]. Pour tous les distributeurs, les emballages de marque propre [2] doivent ainsi être réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025.

Afin d'assurer l'atteinte de ces objectifs et une transformation concertée du secteur, le Pacte national sur les emballages plastiques a été créé. Celui-ci réunit le Ministère de la Transition écologique, des entreprises et des ONG. Il a été signé par Auchan, Carrefour, Casino, Franprix, E. Leclerc, Les Mousquetaires, Monoprix et Coopérative U.

Mais utiliser des emballages recyclables ne suffit pas à assurer leur recyclage. En effet, beaucoup d'emballages conçus à partir de matériaux recyclables ne prennent pas en compte les contraintes des circuits de recyclage, et ne peuvent donc pas être recyclés. Lidl a ainsi établi un cahier des charges pour une recyclabilité optimale des emballages. Le groupe Casino (Casino, Franprix, Monoprix) cible quant à lui les produits perturbateurs de tri, comme les barquettes de couleur noire, et les matières sans circuit de recyclage assuré (polystyrène expansé). Enfin, Biocoop refuse simplement la vente de bouteilles plastiques et se fixe un objectif de 50 % de l'offre non emballée ou en emballage réutilisable d'ici 2025.

Si tous se mobilisent donc pour une meilleure conception des emballages, aucune transformation profonde des usages qui permettrait de réduire significativement l'utilisation d'emballages n'est en cours. D'après une étude du réseau Vrac et Réemploi, les magasins ne proposaient en moyenne que 36 références en vrac et 11 références en réemploi en 2023 (sur un total allant d'un millier à plusieurs dizaines de milliers de références). À titre de comparaison, les magasins spécialisés bio proposaient en moyenne 590 références en vrac et 100 en réemploi sur cette même année [3].

Information des consommateurs

Un autre levier des distributeurs pour faire évoluer les choix des consommateurs vers des produits plus responsables repose sur l'information, notamment sur les labels, le Planet-score® ou la saisonnalité. Ainsi, Casino, Franprix, Monoprix, Picard ou encore U publient de nombreux articles sur leur site internet pour présenter certains labels ou le Planet-score®. Auchan met également à disposition des tracts ou brochures traitant de ces sujets. Le baromètre de saisonnalité affiché dans les magasins Casino permet aux consommateurs d'identifier les fruits et légumes de saison.

La grande majorité des distributeurs est également impliquée dans le développement ou le test du Planet-score®, il s'agit de Biocoop, Carrefour, Casino, Franprix, Les Mousquetaires, Lidl, Monoprix, Picard et Coopérative U. Si nous saluons ces efforts d'information vis-à-vis du consommateur, les distributeurs ne doivent pas se contenter de transmettre la responsabilité au consommateur par ce biais.

[1] Ministères Aménagement du Territoire et Transition Ecologique, 2020, *La loi anti-gaspillage pour une économie circulaire*.

[2] Une marque propre est une marque exclusive du réseau, distribuée par la (ou les) enseigne(s) du réseau. Les marques propres sont aussi dénommées « marques de distributeur » et ne portent pas nécessairement le nom du distributeur qui les propose.

[3] Réseau Vrac et Réemploi, 2024, *Vers un baromètre économique de la filière du vrac et du réemploi*.

Promouvoir l'évolution des pratiques agricoles

La grande distribution joue un rôle déterminant pour les systèmes agricoles, puisqu'elle promeut certains modes de production par le choix de ses fournisseurs et la définition des cahiers des charges. Ainsi, les distributeurs peuvent contribuer à réduire l'empreinte écologique de notre système alimentaire en accompagnant les agriculteurs vers l'adoption de pratiques plus soutenables. Parmi les leviers existants figurent la mise en place de partenariats avec les agriculteurs, la contractualisation ou la fixation d'objectifs de réduction des émissions de GES et d'utilisation de pesticides aux fournisseurs.

Accompagnement des agriculteurs

La grande majorité des distributeurs mettent aujourd'hui en place des partenariats avec les agriculteurs pour les accompagner dans une démarche de décarbonation, agroécologique ou de conversion vers le bio. Mais ceux-ci ne concernent le plus souvent que quelques filières clés comme le blé, la viande bovine ou certains fruits ou légumes. Seul Carrefour se fixe l'objectif d'emmener l'ensemble de ses filières dans une démarche agroécologique d'ici 2025, avec une volonté affichée de réduction d'utilisation de pesticides. L'accompagnement des agriculteurs pour mettre en place certaines de ces mesures passe par une contractualisation sur 5 à 7 ans, portant à la fois sur la quantité et le prix. De son côté, Lidl a mis en place des contrats tripartites avec certains éleveurs et transformateurs afin de réduire les émissions de GES des filières associées et d'assurer une rémunération plus juste. Une autre action intéressante est la commercialisation des produits issus d'exploitations en conversion vers l'agriculture biologique avec une mention spécifique, comme pour Biocoop ou Picard.

D'autres démarches peuvent également être soutenues, comme Bee Friendly (Monoprix), Bleu Blanc Coeur ou Pour une Agriculture du Vivant (Coopérative U). Si de nombreux leviers ont donc été actionnés par les distributeurs pour soutenir des modes de production plus durables, leurs actions mériteraient d'être étendues à l'ensemble des filières et agriculteurs afin de poursuivre la transformation de nos systèmes alimentaires.



Réduction des GES

L'accompagnement des fournisseurs sur la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre est loin d'être systématique. Sur ce point, Aldi, Carrefour et Lidl se distinguent en imposant à leurs fournisseurs clés de se fixer des objectifs de réduction clairs et chiffrés. Carrefour a ainsi lancé le Pacte pour la Transition Alimentaire, auquel ses fournisseurs adhèrent sur la base du volontariat [1]. Si la validation des plans d'actions est réalisée en interne, ce pacte a le mérite d'organiser des temps d'échanges entre ses fournisseurs. De plus, ses 100 plus gros fournisseurs doivent présenter un plan de décarbonation validé par un organisme tiers (Forvis Mazars) avant 2026 sous peine de voir leurs produits retirés des rayons. De son côté, U forme ses fournisseurs aux outils de traçabilité du soja, avec pour finalité de choisir des producteurs de soja plus respectueux de l'environnement.

[1] Carrefour, 2025, *Pacte Transition Alimentaire*.

Réduction des pesticides

Sur la question de la réduction des pesticides, seuls Auchan et Les Mousquetaires proposent une liste de substances à réduire ou éliminer. Si le groupe Les Mousquetaires s'était fixé un objectif de réduction de 50% de l'utilisation des produits phytosanitaires sur toutes les exploitations d'ici 2025, en ligne avec la stratégie Ecophyto du gouvernement, cet objectif semble aujourd'hui caduc. Seul Lidl maintient un objectif de réduction de 50% de l'utilisation des produits phytosanitaires d'ici 2030 pour ses filières fruits et légumes.

Les autres distributeurs ont fait le choix de ne pas fixer d'objectif directement sur les pesticides, et de traiter la question au cas par cas dans l'accompagnement des filières vers l'évolution de leurs pratiques. Si ce choix est compréhensible, il représente un risque évident de manque d'ambition et d'absence d'actions sur un objectif pourtant crucial et porté par le gouvernement français depuis de nombreuses années.

Intégrer la durabilité à la stratégie de l'entreprise

Les deux approches précédentes ciblaient respectivement les consommateurs et les fournisseurs. Dans ce troisième axe, il s'agit maintenant de remettre en question le fonctionnement interne de l'entreprise et sa stratégie. Nous avons identifié ici trois leviers principaux : la fixation d'objectifs de vente relatifs aux produits durables, les critères d'approvisionnement et la sensibilisation des collaborateurs.

Objectifs de vente

Fixer un objectif de vente sur des produits plus durables peut avoir un réel impact sur les détermination des distributeurs à promouvoir l'achat de ces produits. L'impact est d'autant plus important si l'atteinte de l'objectif conditionne la rémunération des dirigeants. Cette stratégie est assez répandue pour les produits bio et a été adoptée récemment par Carrefour et Lidl pour les protéines végétales. Carrefour a ainsi lancé une coalition avec plusieurs industriels de la transformation partageant un même objectif d'augmentation des ventes de protéines végétales [1]. Nous espérons que les enseignes se concentreront sur le nombre de produits vendus plutôt que sur le prix de vente pour remplir leurs objectifs. Il serait également intéressant de comparer les volumes de vente atteints à ceux des produits à base de protéines animales.

Critères d'approvisionnement

Un approvisionnement plus responsable peut passer par le choix du mode de production, de l'origine française ou locale ou la gestion des matières premières à risque (huile de palme, cacao, café, soja, produits de la mer). Bien qu'il s'agisse de sujets très différents, ceux-ci sont traités indistinctement par les distributeurs, comme répondant à une même attente de la part des consommateurs.

Concernant les modes de production, 100% des fruits et légumes vendus chez Casino sont certifiés bio, "haute valeur environnementale" (HVE) ou "sans résidus de pesticides", ce qui garantit des modes de production moins consommateurs de produits phytosanitaires que la moyenne. Cela entretient cependant la confusion entre les labels, en les considérant plus ou moins substituables, alors que les labels HVE et "zéro résidus de pesticides" sont nettement moins exigeants que le bio [2].

[1] Carrefour, 2023, *Carrefour lance une coalition internationale pour accélérer les ventes d'alternatives végétales avec 7 partenaires industriels.*

[2] Ouest France, 2023, *Agriculture biologique, sans pesticides... Que valent vraiment ces labels de l'alimentation ?*



Redoubler d'effort sur la promotion des produits bio, dont les modes de production sont strictement réglementés aux niveaux national et européen, serait beaucoup plus impactant.

Sur la question des matières premières critiques, la plupart des distributeurs recourent aujourd'hui, aux certifications les plus reconnues : RSPO sur l'huile de palme, UTZ, Rainforest Alliance ou Max Havelaar pour le cacao, le thé et le café, Zéro Déforestation ni Conversion (ZDC) pour le soja. Quelques initiatives méritent d'être évoquées, même si trop souvent restreintes aux marques distributeurs. Franprix s'est ainsi engagé à ne pas utiliser d'huile de palme dans ses produits de marque propre. Le café de marque Biocoop est cultivé en agroforesterie, c'est-à-dire en association avec d'autres essences d'arbres.

Côté ressources halieutiques, Auchan refuse la commercialisation d'espèces marines pêchées à plus de 800 m de profondeur [1]. Les Mousquetaires s'investissent au sein d'organisations régionales de gestion de la pêche pour la mise en place de quotas. Le groupe Casino refuse la pêche électrique et se commercialise que du thon rouge pêché à la ligne artisanale.



Pour lutter contre la déforestation en Amazonie, Aldi et Auchan ne commercialisent pas de bœuf brésilien. Lidl ne vend que du bœuf et du porc français et Biocoop a étendu ce critère à l'ensemble de ses viandes. Lidl a également lancé un groupe de travail "Innovation Protéines" pour le développement d'alternatives au soja. De son côté, Coopérative U lance une filière soja locale.

Sensibilisation des collaborateurs

Un autre levier important de l'intégration des enjeux écologiques dans la stratégie de l'entreprise repose sur la formation et la sensibilisation des collaborateurs. La plupart des enseignes mobilisent leurs responsables achats, notamment sur les ingrédients critiques. Chez Auchan et Coopérative U, les équipes magasins sont sensibilisées au gaspillage alimentaire. U forme également les équipes produits laitiers aux enjeux climatiques. Fait notable, Les Mousquetaires ont mis en place un parcours obligatoire sur les enjeux RSE pour tous les futurs adhérents du réseau.

Toutefois, les réponses des distributeurs que nous avons pu recueillir montrent qu'aucun d'eux ne forment l'ensemble de ses collaborateurs sur la transition alimentaire. La formation est pourtant un prérequis à une véritable transformation de nos modèles alimentaires, dont la grande distribution est un acteur-clé. Non seulement tous les travailleurs du secteur devraient être formés aux enjeux écologiques, mais cela devrait aller au-delà d'une simple sensibilisation : les fiches de poste pourraient par exemple intégrer directement ces objectifs de durabilité.

Faire preuve de transparence à l'égard des parties prenantes

Deux types de communication "transparente" ont été retenus ici : les communications sur le chiffre d'affaires et les prix et celles sur les approvisionnements. Carrefour et Monoprix publient par exemple leurs chiffres de vente de produits bio dans leurs résultats annuels mais manquent de transparence sur les marges réalisées.

[1] Le seuil maximal autorisé pour la pêche profonde dans les eaux de l'Union européenne.

Biocoop mise sur la transparence des prix en communiquant chaque mois sur la décomposition du prix d'un produit Biocoop entre les parts allouées aux producteurs, transporteur, transformateur et distributeur [1]. Cette initiative pourrait cependant être généralisée à tous les produits de marque distributeur.

Concernant les matières premières critiques, la nouvelle réglementation européenne devrait forcer les distributeurs à plus de transparence en interdisant l'importation de produits issus de la déforestation. Malgré le report de son entrée en application à fin 2025 [2], nous espérons que les distributeurs se tiennent prêts. Pour l'huile de palme, la certification RSPO requiert la publication de la consommation totale des enseignes membres, mais celle-ci n'est que rarement relayée sur les sites des distributeurs. Le plus souvent, les rapports RSE détaillent les objectifs de certification "durable" des matières premières sans indiquer les volumes associés. Carrefour, E. Leclerc, Les Mousquetaires et Coopérative U font toutefois figure de bons élèves avec la publication de leurs empreintes palme, soja et cacao.

Gaspillage et déchets alimentaires

La lutte contre le gaspillage alimentaire fait partie des sujets les mieux adressés par les distributeurs. Il s'agit en effet d'une problématique consensuelle et ciblée par la loi AGEC de 2020. La loi fixe un objectif de réduction de 50% au secteur de la grande distribution. Si l'ensemble des distributeurs mettent en place des actions pour y répondre, Auchan se distingue tout particulièrement par la hauteur de son ambition : 0 gaspillage d'ici 2025.

Réduction du gaspillage alimentaire

Dans cette lutte, deux types de leviers peuvent être distingués : ceux qui permettent de réduire le gaspillage tout au long de la chaîne, et ceux qui garantissent la valorisation des déchets alimentaires qui n'ont pas pu être évités. La réduction des déchets tout au long de la chaîne commence par la sensibilisation des fournisseurs. Auchan propose ainsi des kits de communication tandis que Lidl travaille sur l'assouplissement des calendriers.

Au sein des entreprises, l'optimisation des approvisionnements et stocks représente le premier levier. Auchan, Les Mousquetaires et U ont par exemple mis en place une solution de détection et gestion des dates courtes. Des actions pour améliorer le pilotage des approvisionnements ont aussi été développées chez Casino, E. Leclerc ou Les Mousquetaires. Sensibiliser les collaborateurs est une autre action essentielle. Cela passe par des modules de formations, un guide de bonnes pratiques pour les collaborateurs de Coopérative U et Les Mousquetaires, ou la mise en place de coachs anti-gaspi dans 15 magasins Cora (appartenant aujourd'hui au groupe Carrefour).

Le recours aux promotions et paniers anti-gaspi est quasiment systématique, avec la création d'espace anti-gaspi chez Auchan, Casino, E. Leclerc, Intermarché et Netto ou par le dispositif de promotions « cassé frais » de Casino. La plupart des distributeurs sont partenaires du Pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire [3], dont le but est de réduire le gaspillage tout au long de la chaîne de manière concertée. Beaucoup sont également investis dans le Pacte sur les dates de consommation [4], initié par l'association Too Good To Go pour clarifier la signification des différentes dates limites indiquées sur les produits pour les consommateurs.

[1] Biocoop, 2025, *Le prix chez Biocoop*.

[2] Le Monde, 2024, *Lutte contre la déforestation : le Parlement européen repousse et assouplit encore la loi*.

[3] Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire, 2023, *Pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire : les partenaires s'engagent*.

[4] Too Good To Go, 2021, *Qu'est-ce que le Pacte sur les Dates de consommation Too Good To Go ?*

Valorisation des déchets alimentaires

Concernant les bonnes pratiques de valorisation des déchets, une hiérarchie claire a été établie dans le Pacte national. Pour les distributeurs, une première valorisation envisageable repose sur la transformation des produits abîmés, comme évoqué par E. Leclerc. Une fois que le produit ne peut plus être commercialisé, les distributeurs doivent ensuite recourir aux dons aux associations, banques alimentaires, partenariat Too Good To Go, ce que tous affirment faire. Franprix et Les Mousquetaires évoquent par exemple un partenariat avec l'entreprise sociale et solidaire Phenix pour la gestion et valorisation de ses déchets alimentaires.

En parallèle, E. Leclerc, Monoprix, Lidl et U orientent une partie de leurs déchets alimentaires vers les filières d'alimentation animale. Enfin, pour les produits qui ne peuvent plus être consommés, le compostage ou la méthanisation peuvent être systématisés, comme chez Casino qui valorise 100 % de ses biodéchets, et recherche des partenariats locaux pour le compostage.

Du point de vue du transport des déchets, la solution de logistique inverse [1] mise en place par Lidl est particulièrement intéressante : les camions approvisionnant les supermarchés Lidl récupèrent les déchets pour les massifier et les stocker au niveau des plateformes logistiques avant de leur trouver des filières de valorisation.

Le bilan du deuxième pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire (sur la période 2017-2020) dresse des constats mitigés [2]. Bien que le pacte permette la discussion en terrain neutre entre acteurs, l'Etat note le manque d'opérationnalisation des mesures pourtant approuvées par l'ensemble des acteurs.

Certaines thématiques du plan montrent tout de même des degrés d'avancement encourageants, comme les dons alimentaires grâce à une convention commune, ou encore la quantification du gaspillage avec la mise en place d'une grille de mesure.



[1] Lidl, 2021, *Extraits du rapport de développement durable 2020-2021*.

[2] Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire, 2023, *Pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire : les partenaires s'engagent*.

Recommandations

Afin de tirer le meilleur parti de ce recensement, nous avons tenté d'identifier les initiatives les plus convaincantes, à la fois en termes d'impact et de faisabilité. Le but est de faire ressortir pour chaque axe les actions les plus ambitieuses et originales qui ont été mises en place en tout ou partie par au moins une enseigne, et pourraient donc être généralisées. Les 10 actions retenues sont listées ci-dessous en reprenant les grands axes de la grille :

Soutenir l'évolution des achats alimentaires

1. Favoriser la vente de produits bio et alternatives végétales par des programmes de fidélité et promotions (Carrefour, Monoprix).
2. Adopter des trajectoires d'augmentation de la part d'alternatives végétales dans les protéines commercialisées (Carrefour, Lidl).
3. Déployer significativement le vrac et la consigne en fixant un objectif de pourcentage de l'offre (Biocoop).

Promouvoir l'évolution des pratiques agricoles

4. Accompagner sur le long terme les agriculteurs pour la diversification des cultures par la création de débouchés et pour la conversion en bio (Biocoop, Carrefour, E. Leclerc, Picard).
5. Adopter des trajectoires de décarbonation et réduction de l'utilisation des pesticides par filière (Carrefour, Les Mousquetaires, Lidl, Picard, U).

Recommandations

Intégrer la durabilité à la stratégie de l'entreprise

6. Fixer un objectif de réduction des émissions de GES pour l'ensemble des fournisseurs en accord avec la trajectoire certifiée SBTi (Aldi, Carrefour, Lidl).

7. Garantir un approvisionnement sans déforestation pour 100% des volumes de soja, bœuf, huile de palme, café et cacao et fixer un objectif de réduction des empreintes soja et palme.

Faire preuve de transparence à l'égard des parties prenantes

8. Publier les chiffres de vente de produits bio et de protéines végétales (Carrefour).

9. Publier des comptes de résultats par filière et types de produits (bio, SIQO et qualité, marques nationales, marques budget, MDD) pour gagner la confiance des consommateurs et rassurer sur les marges réalisées (chiffres de vente bio chez Carrefour et Monoprix, rémunéra'score chez Lidl).

Lutter contre le gaspillage alimentaire

10. Travailler avec les fournisseurs sur la réduction du gaspillage alimentaire par l'adaptation des calibres et processus de transformation (Aldi, Lidl).

Conclusion

Ce recensement des bonnes pratiques pour la transformation de la grande distribution montre quelques perspectives encourageantes mais surtout de nombreuses pistes d'amélioration. L'accompagnement des pratiques agricoles durables fait l'objet d'initiatives prometteuses, mais celles-ci ne concernent qu'une petite partie des filières et des volumes. Les approvisionnements des distributeurs sont un peu plus responsables chaque année, malgré des objectifs dans la demi-mesure. Les enseignes doivent absolument viser le 100 % sur l'ensemble des produits commercialisés, et pas uniquement sur les marques de distributeurs. Plusieurs actions pour la transparence méritent d'être généralisées, comme le fait de donner des indicateurs sur les chiffres de vente (en pourcentage du total) ou les taux de marge par catégorie de produits (bio, protéines végétales, MDD...) [1], ou encore la publication des empreintes des enseignes sur les principales matières premières critiques (soja, palme, cacao, café). Autre réjouissance, le gaspillage alimentaire est un sujet particulièrement bien traité par l'ensemble des enseignes, sans doute en partie grâce aux contraintes réglementaires.

En revanche, les leviers pour la mise en avant des produits durables, comme les promotions ou les programmes de fidélité sont encore trop peu activés. La végétalisation de l'offre, pourtant clé pour réduire l'empreinte carbone des distributeurs, reste balbutiante. De même, bien que des efforts soient faits sur la réduction des emballages, la consigne et le vrac restent anecdotiques quant au nombre de références. Aucune enseigne ne semble d'ailleurs mobiliser ses équipes magasins sur la vente de produits durables. La plupart des enseignes proposent des formations sur l'approvisionnement et la lutte contre le gaspillage alimentaire, mais cette sensibilisation ne s'étend pas à l'ensemble des collaborateurs. Une stratégie intéressante pourrait pourtant consister à fixer des objectifs de vente de produits durables en mobilisant les équipes sur le choix de l'objectif et des méthodes pour l'atteindre. Enfin, un vrai retard subsiste sur la gestion des ressources halieutiques et aquacoles, peu d'enseignes ayant réussi à s'approprier ce sujet délicat.

En conclusion, les initiatives présentées dans cette étude illustrent la force de frappe que peuvent avoir les distributeurs pour la transformation de nos habitudes alimentaires. L'adaptation de l'offre, le soutien au développement de filières agroécologiques, les choix d'approvisionnement, le travail avec les fournisseurs et la transparence sont autant de leviers plus efficaces que la seule sensibilisation du consommateur promue par le modèle du consomm'acteur [2]. Nous espérons que les enseignes sauront s'inspirer des pratiques recensées pour accélérer leur transition et promouvoir l'évolution des modes de production et de consommation, sans faire reposer sur les consommateurs ou les agriculteurs toute la responsabilité de ce changement.

[1] Sénat, 2024, *EGAlim 1, 2, 3 : appliquer, évaluer et améliorer sans détricoter*.

[2] IDDRI, 2024, *Comment relancer le secteur bio ? Pourquoi il faut d'abord changer de logiciel*.

10 RECOMMANDATIONS pour le secteur de la grande distribution alimentaire

1 Promotions



Favoriser la vente de produits bio et des alternatives végétales par des promotions et programmes de fidélité

2 Protéines végétales



Adopter des trajectoires d'augmentation de la part d'alternatives végétales dans les protéines commercialisées

3 Vrac et consigne



Déployer significativement le vrac et la consigne en fixant un objectif de pourcentage de l'offre

4 Filières durables



Adopter des trajectoires de décarbonation et réduction de l'utilisation des pesticides par filière

5 Soutien aux agriculteurs



Accompagner sur le long terme les agriculteurs pour la diversification des cultures par la création de débouchés et pour la conversion en bio

6 Emissions de GES



Fixer un objectif de réduction des émissions de GES pour l'ensemble des fournisseurs en accord avec la trajectoire certifiée SBTi

7 Matières premières critiques

Garantir un approvisionnement sans déforestation pour 100% des volumes de soja, bœuf, huile de palme, café et cacao et fixer un objectif de réduction des empreintes soja et palme

8 Ventes durables



Publier les chiffres de vente de produits bio et de protéines végétales

9 Résultats par filière



Publier des comptes de résultats par filière et types de produits pour gagner la confiance des consommateurs et rassurer sur les marges réalisées

10 Gaspillage alimentaire



Travailler avec les fournisseurs sur la réduction du gaspillage alimentaire par l'adaptation des calibres et processus de transformation





**POUR UN REVEIL
ÉCOLOGIQUE**

Collectif Pour un réveil écologique

Mars 2025

www pour-un-reveil-ecologique.org

✉ contact@pour-un-reveil-ecologique.org

