

# QUELLE CONTRIBUTION DE LA GRANDE ET MOYENNE DISTRIBUTION À LA TRANSITION DU SYSTÈME ALIMENTAIRE?



# INTRODUCTION

La nécessité de transformer en profondeur le système alimentaire qui nous nourrit fait aujourd'hui largement consensus, au regard de sa vulnérabilité croissante et des coûts cachés de l'alimentation assumés par la société dans son ensemble. Nous appelons « transition » ce processus de transformation en profondeur, en référence au mouvement citoyen du même nom, et à la théorie de la transition des « systèmes sociotechniques », issue de la science politique<sup>1</sup>. Cette théorie s'intéresse aux transformations à grande échelle susceptibles de s'opérer dans la manière dont sont accomplies des fonctions sociales importantes telles que le transport, la communication, le logement ou encore l'alimentation. La transition du système alimentaire représente aujourd'hui un enjeu majeur, à la croisée des préoccupations environnementales, sociales et économiques. Cette étude est née de l'idée que cette transition ne saurait s'accomplir sans interroger le rôle central actuellement joué dans le système alimentaire par la grande et moyenne distribution. Pour désigner cette dernière dans notre étude, nous utiliserons l'acronyme GMD.

Analyser ce secteur, c'est ouvrir une fenêtre sur des mécanismes souvent opaques, mais dont les impacts touchent directement notre quotidien, notre santé, et celle de notre planète. Au-delà d'une simple étude descriptive, cette analyse entend apporter des clés de compréhension pour stimuler la réflexion collective et contribuer, à sa mesure, au développement d'un esprit critique citoyen face aux enjeux systémiques du modèle alimentaire dominant.

L'incursion de la Ceinture Aliment-Terre Liégeoise (CATL) dans le domaine de la GMD constitue une nouveauté dans son parcours. Historiquement ancrée dans le développement des circuits courts et l'économie sociale, la CATL s'est retrouvée, depuis 2022, aux côtés d'acteurs conventionnels au sein du Conseil wallon de l'Alimentation Durable (CwAD). Cette expérience a permis d'observer de plus près les dynamiques complexes qui structurent ce secteur, avec des acteurs conventionnels tels que COMEOS (Fédération belge du commerce et des services), la FEVIA (Fédération de l'industrie alimentaire belge) ou encore la FWA (syndicat agricole). L'année 2024 a été marquée par un approfondissement de cette compréhension, à travers une série de rencontres, d'études de cas et d'échanges constructifs avec des acteurs de la distribution conventionnelle.

---

<sup>1</sup> Aurélien Bataud, Philippe Jury, *La transition entre théorie et pratique, du Transition management aux initiatives de Transition*, Communauté urbaine du Grand Lyon, avril 2012  
file:///C:/Users/Christian/Downloads/La\_transition-2012\_01%20(1).pdf

L'objectif de cette étude est double : d'une part, analyser les pratiques et les mécanismes internes de la GMD afin d'en identifier les leviers et les blocages pour une transition durable; d'autre part, explorer les alternatives existantes et leur potentiel pour transformer le modèle dominant. L'étude est structurée de manière à offrir une vision globale et nuancée du rôle de la GMD, en articulant des éléments historiques, économiques et sociologiques.

Après avoir posé les bases structurelles et historiques du modèle de la GMD, nous en examinerons les impacts économiques, sociaux et environnementaux, tout en soulignant certaines dérives constatées dans les relations avec ses parties prenantes. Nous mettrons ensuite en lumière les réponses existantes, qu'elles proviennent de pratiques internes au secteur, d'initiatives alternatives ou de leviers politiques et législatifs. Enfin, nous nous interrogerons sur la possibilité que la GMD devienne, demain, une véritable alliée dans la transition du système alimentaire.

Cette étude ne prétend pas apporter de solutions miracles, mais elle aspire à offrir un outil d'analyse critique et accessible, ancré dans les réalités locales, pour contribuer à l'émergence d'une vision collective et systémique du futur de notre alimentation.



# 1. POSITIONNEMENT ET ENJEUX DE LA CATL PAR RAPPORT AU SUJET TRAITÉ

Comme le lecteur le découvrira dans ce premier chapitre, la CATL aborde ce sujet avec une perspective particulière, façonnée par son histoire et ses engagements. Historiquement ancrée dans le développement d'alternatives aux modèles dominants, dont la GMD est un pilier central, la CATL a construit son identité autour de valeurs de solidarité, de coopération et de résilience locale. Cet héritage teinte nécessairement notre analyse et oriente notre regard sur les dynamiques à l'œuvre. Il nous semblait essentiel de poser cette perspective d'emblée, afin d'offrir au lecteur une clé de lecture transparente et cohérente pour la suite de cette étude.

Née dans la foulée de l'émergence du mouvement citoyen des Villes en Transition, popularisé par Rob Hopkins<sup>2</sup> la Ceinture Aliment-Terre Liégeoise (CATL) s'est structurée autour de l'idée de soutenir le développement de systèmes alimentaires alternatifs pour favoriser la transition de l'ensemble du système alimentaire<sup>3</sup>, avec des visées à la fois sociales et environnementales. Ces systèmes alimentaires créent de « nouveaux » liens entre production et consommation, ou entre producteurs et consommateurs, en rupture avec le système « dominant »<sup>4</sup>. Vers 2011, lorsque le mouvement citoyen *Liège en Transition* (dont est née la CATL) s'est développé, les initiatives de ce type se limitaient principalement aux Groupements d'achat en commun (GAC) : des groupes de personnes se réunissant de manière régulière pour approvisionner ensemble des produits de qualité directement achetés aux producteurs et transformateurs locaux. Organisés de manière bénévole et informelle, ils constituaient alors une sorte d'antithèse de la grande et moyenne distribution, avec ses produits standardisés et ses économies d'échelle basées sur des volumes aussi importants que possible. Lorsque la dynamique CATL a été créée en 2013, la plus grande part de ses énergies bénévoles se sont focalisées sur la création des chaînons manquants des filières alimentaires courtes avec, en filigrane, le choix unanime de s'appuyer sur le modèle de l'entreprise coopérative, généralement à finalité sociale, pour les mettre en œuvre. Un tel choix pouvait s'interpréter comme un contrepied au modèle de l'entreprise capitaliste dont les grandes et moyennes surfaces constituent une sorte de fleuron.

---

<sup>2</sup> Rob Hopkins est un enseignant britannique en permaculture, principal initiateur mouvement international des villes en transition. Ce mouvement invite les citoyens, à l'échelle de leur village ou de leur quartier, à s'organiser solidairement pour faire face au changement climatique et au pic pétrolier. Le bestseller de Rob Hopkins, *The Transition Handbook* (Manuel de Transition, dans sa traduction française), publié en 2008, fut la principale source d'inspiration du mouvement.

<sup>3</sup> Le système alimentaire est la façon dont les femmes et les hommes s'organisent dans le temps et dans l'espace pour produire, distribuer et consommer leur nourriture. Louis Malassis est l'inventeur de ce concept qui se décline, très prosaïquement, dans 5 types d'activités : la production, la transformation agricole, la distribution, la consommation, et la gestion des déchets.

<sup>4</sup> Deverre Christian et Claire Lamine. *Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales*. Économie rurale, vol. 317, no. 3, 2010, pp. 57–73.

# SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	PAGE 1
<b>Positionnement et enjeux de la CATL par rapport au sujet traité</b>	PAGE 3
<b>Comprendre le modèle de la grande et moyenne distribution (GMD)</b>	PAGE 7
Origine et évolution du modèle de la GMD	PAGE 7
Le paysage actuel de la GMD en Belgique	PAGE 8
Une évolution marquée par la diversification, la concentration, et l'adoption de modèles plus flexibles	PAGE 9
<b>Évaluation critique des pratiques actuelles de la GMD</b>	PAGE 12
Les limites des pratiques de durabilité des enseignes belges	PAGE 12
Les abus de pouvoir sur les fournisseurs et franchisés	PAGE 17
Pression sur les agriculteurs : revenus en baisse et marges réduites	PAGE 18
Communication et marketing : entre malbouffe et greenwashing	PAGE 20
<b>Les réponses aux limites de durabilité et aux dérives de la grande distribution</b>	PAGE 22
Des pratiques existantes à consolider et à développer au sein de la GMD	PAGE 22
Les franchisés comme potentiels leviers de changement	PAGE 24
Le développement d'alternatives à la GMD	PAGE 27
Les alternatives font-elles mieux, et changent-elles la donne ?	PAGE 30
Légiférer pour rééquilibrer les rapports de pouvoir au sein des filières	PAGE 34
Analyse des apports et des limites des lois Egalim	PAGE 37
Les mesures à envisager au niveau européen	PAGE 39
<b>La GMD peut-elle devenir une alliée dans le projet de transition du système alimentaire ?</b>	PAGE 40
La grande et moyenne distribution : un secteur menacé	PAGE 41
Passer du just in time au just in case	PAGE 43
Vers un contrat socio-économique pour une consommation durable ?	PAGE 44
<b>Conclusion</b>	PAGE 47

Contrairement à ces dernières, qui sont souvent centrées sur la maximisation des profits pour les actionnaires, le modèle coopératif privilégie des valeurs telles que la solidarité, la démocratie, et la répartition équitable des bénéfices. Ce modèle favorise également une implication active des parties prenantes – qu’il s’agisse des producteurs, des consommateurs ou des salariés – dans la prise de décision, en opposition à la verticalité et à l’opacité qui caractérisent généralement les entreprises capitalistes. En choisissant de soutenir l’essor du modèle coopératif, la CATL affirmait son engagement en faveur d’une économie locale et durable, retissant un lien direct entre producteurs et consommateurs, en réduisant le nombre d’intermédiaires, en valorisant le travail des producteurs et en garantissant des prix justes pour les consommateurs.

En ayant pour point de départ l’économie sociale, la CATL s’est donc historiquement construite sur le concept d’alternative au modèle dominant, incarné par la GMD, auquel on attribuait la responsabilité de quelques-uns des principaux maux du système alimentaire.

L’histoire de la CATL a été celle d’une ouverture à une gamme de plus en plus large de parties prenantes : les pouvoirs publics locaux, les associations actives en matière de santé, de précarité ou d’environnement, les acteurs de la formation et de l’accompagnement, le monde scolaire (et ses cantines), le monde académique, etc.

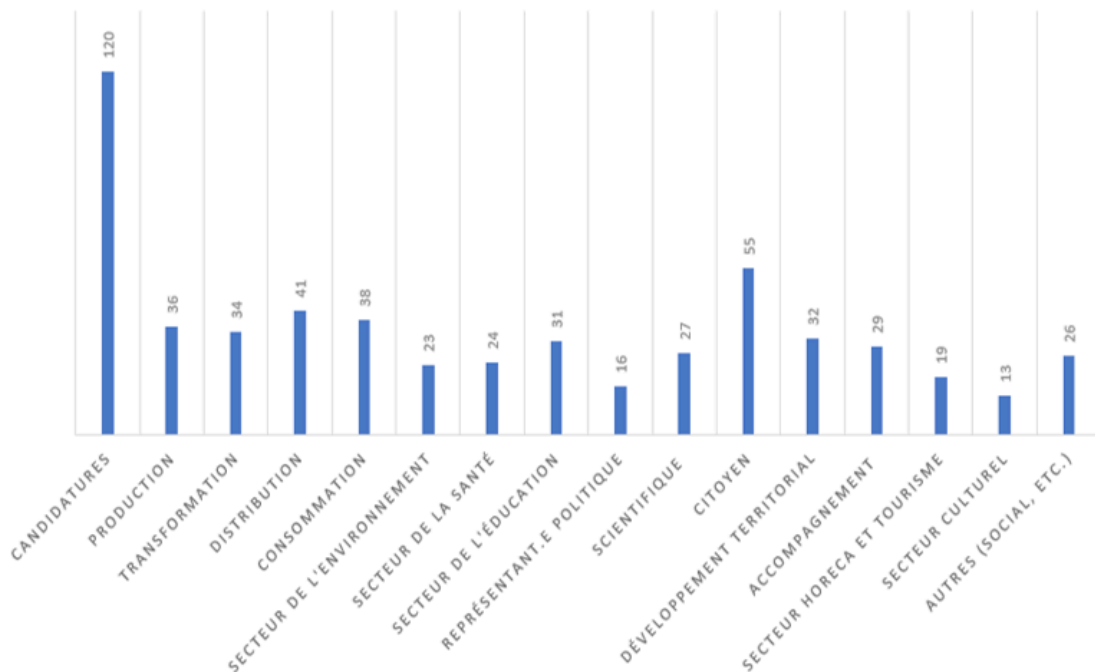
Cette ouverture a pris plus d’ampleur et de légitimité avec la création du CPA (Conseil de Politique Alimentaire) de Liège Métropole en décembre 2022. C’est une instance de concertation et de coordination dédiée aux acteurs et actrices du système alimentaire fondée par la CATL en partenariat avec l’ASBL Liège Métropole (conférence des bourgmestres de l’Arrondissement administratif de Liège) et L’Université de Liège, qui a pour mission de soutenir l’instauration d’un système alimentaire durable<sup>5</sup> sur son territoire. La première mouture de la plénière du Conseil, installée le 8 décembre 2022, comptait 120 membres représentatifs des différentes catégories de parties prenantes du système alimentaire de l’Arrondissement de Liège, et cela de manière relativement équilibrée<sup>6</sup>, comme l’illustre le schéma ci-après (sachant que chaque membre pouvait s’inscrire dans trois catégories au maximum, s’il estimait avoir plusieurs « casquettes »):

---

<sup>5</sup> Au sens du Référentiel *Vers un système alimentaire durable*, qui constitue la vision de la Stratégie Manger Demain adoptée par le Gouvernement wallon le 30 novembre 2018 et votée à l’unanimité par le Parlement wallon en avril 2019. <https://developpementdurable.wallonie.be/thematiques/alimentation-durable>

<sup>6</sup> Une telle diversité, et un tel équilibre entre les catégories d’acteurs, étaient recommandés par la note de cadrage que la cellule Manger Demain avait produite à destination du gouvernement wallon pour baliser le soutien public à la création ce type d’organe.

## Composition du CPA de Liège Métropole lors de son installation en décembre 2022



Un fait marquant mérite d'être souligné: alors que la campagne de recrutement des membres avait été large et totalement publique, parmi les 41 membres estimant appartenir à la catégorie de la distribution, pas un seul n'appartenait à la GMD. Et pour cause, aucune organisation de la GMD n'avait postulé. Au lieu de cela, les 41 membres étaient des épiceries indépendantes spécialisées (bio et vrac notamment), des épiceries à la ferme, ou encore des coopératives de distribution. On notait également une faible présence de l'agro-industrie, du secteur de l'HoReCa et des producteurs sur grande surface.

Cette situation est relativement partagée dans les autres CPA wallons à l'exception d'un seul, le CwAD (Collège wallon de l'Alimentation Durable), dont les 40 membres ont été choisis par le gouvernement wallon en 2020. On y retrouve par exemple COMEOS, la FEVIA ou encore la FWA.

Comment expliquer cette différence de composition entre les CPA (supra-)locaux et le CPA régional? D'une part, on peut imaginer que le CwAD représente un endroit d'influence immanquable pour les grandes fédérations d'acteurs conventionnels, et leur présence a probablement semblé indispensable au gouvernement, pour une question de crédibilité. D'autre part, les promoteurs des CPA locaux (qui peuvent être des associations de terrain, des acteurs du développement territorial, des pouvoirs publics locaux, notamment), ne font peut-être pas d'efforts particuliers pour attirer les acteurs les plus conventionnels, dont l'image ne cadre pas toujours avec l'objectif affiché par les CPA de transition du système alimentaire.

Du point de vue de la CATL, l'année 2022 fut donc celle de la création du CPA de Liège Métropole, mais également du Pôle Circuit Court liégeois<sup>7</sup> ; sa fondation, en partenariat avec la Ville de Liège, a marqué un tournant dans les activités de la Ceinture Aliment-Terre Liégeoise (CATL) et de ses coopératives partenaires. En soutenant la mise en place d'infrastructures dédiées, le Pôle a renforcé les capacités des coopératives orientées vers le segment de marché des clients professionnels («B2B»), telles que Circuits Paysans et Terra Alter, à répondre à la demande croissante de ce type de clients. Ces derniers, qu'il s'agisse de collectivités publiques (écoles, crèches, cuisines institutionnelles) ou d'épicerie, jouent un rôle clé dans la montée en puissance des filières alimentaires de proximité. Grâce aux synergies créées au sein du Pôle, ces coopératives ont pu élargir leur offre, améliorer leurs services et optimiser leur logistique pour mieux répondre aux besoins spécifiques des professionnels.

La dynamique du Pôle amène la CATL et les coopératives de son réseau à se poser la question de nouvelles formes de collaboration, en particulier avec la GMD. En effet, celle-ci représente un débouché potentiel important pour les produits issus des circuits courts, permettant à ces filières de changer d'échelle tout en diversifiant leurs canaux de distribution. Cependant, cette perspective soulève des questions stratégiques et organisationnelles : comment collaborer avec la GMD tout en préservant les valeurs fondamentales du circuit court, comme la juste rémunération des producteurs, la transparence et le respect des circuits locaux? Ces réflexions, portées par le développement continu des infrastructures du Pôle, sont un signe que le réseau de la CATL est à un moment charnière de son évolution, cherchant à concilier changement d'échelle et cohérence avec ses engagements initiaux.

---

<sup>7</sup> <https://www.catl.be/pole-et-hub-en-circuit-court-a-bressoux-droixhe/>



## 2. COMPRENDRE LE MODÈLE DE LA GRANDE ET MOYENNE DISTRIBUTION (GMD)

### ORIGINE ET ÉVOLUTION DU MODÈLE DE LA GMD

Le modèle de la grande et moyenne distribution a émergé dans les années 1950 dans un contexte marqué par des transformations profondes de l'agriculture et de l'économie. La "révolution verte", qui a introduit des techniques modernes comme les engrais chimiques, les pesticides, l'irrigation à grande échelle et les semences améliorées, a considérablement augmenté la productivité agricole. Cette hausse de la production a permis une baisse des coûts des denrées alimentaires et une standardisation de leur qualité, rendant les produits accessibles à une majorité de la population.

Parallèlement, les années 1960 ont vu l'avènement de la société de consommation de masse, caractérisée par une urbanisation rapide, un pouvoir d'achat en augmentation, et l'émergence de nouvelles habitudes de consommation. Les supermarchés et hypermarchés se sont imposés comme des lieux idéaux pour répondre à ces besoins. Leur modèle, reposant sur des économies d'échelle, des prix fixes et une large gamme de produits préemballés accessibles en un seul lieu, a permis d'offrir au grand public un large choix de produits standardisés, à des prix compétitifs, dans un espace centralisé et pratique.

L'offre constante et diversifiée des supermarchés contrastait fortement avec les commerces et marchés traditionnels, où les prix, la qualité et la disponibilité variaient selon les jours et les saisons. Les supermarchés ont également innové avec des systèmes d'achats groupés directement auprès des producteurs, réduisant ainsi les coûts tout en garantissant une qualité uniforme. Les consommateurs, attirés par cette commodité, ont progressivement délaissé les formes traditionnelles de commerce, incapables de rivaliser avec les économies d'échelle et les stratégies marketing agressives des grandes surfaces.

Au fil des décennies, la grande distribution s'est donc imposée comme le modèle dominant, structurant l'ensemble des filières alimentaires. Elle a remodelé les pratiques agricoles et les chaînes d'approvisionnement pour répondre à ses exigences de volume, de standardisation et de prix bas, renforçant ainsi sa place centrale dans le paysage économique et social.

## LE PAYSAGE ACTUEL DE LA GMD EN BELGIQUE

La grande et moyenne distribution (GMD) en Belgique constitue un secteur clé de l'économie, avec un chiffre d'affaires cumulé dépassant les 30 milliards d'euros. Ce marché est marqué par une forte concentration, où cinq principaux acteurs contrôlent 85 % des supermarchés, et par une grande diversité de formats et de modèles économiques pour répondre aux attentes variées des consommateurs<sup>8</sup>.

Colruyt Group, leader incontesté, détient un peu plus de 30 % du marché<sup>9</sup>. Ce groupe belge repose sur un modèle intégré, gérant directement ses enseignes sans recourir à la franchise. Sa marque principale, Colruyt, est réputée pour ses prix compétitifs et sa large gamme de produits alimentaires. À côté de cela, OKay répond aux besoins des consommateurs recherchant des magasins de proximité, tandis que Bio-Planet se concentre sur les produits biologiques et durables. Collect&Go, son service de commande en ligne, illustre l'adaptation du groupe aux nouvelles habitudes de consommation.

Delhaize, autre acteur historique, fait partie du groupe belgo-néerlandais Ahold Delhaize. Avec des enseignes telles que Delhaize Supermarchés, Proxy Delhaize et Shop & Go, il adopte un modèle mixte combinant magasins intégrés et franchisés. Cette stratégie permet à Delhaize d'optimiser sa couverture géographique tout en s'appuyant sur l'expertise d'entrepreneurs locaux.

Carrefour Belgique, filiale du groupe français Carrefour, occupe une place importante avec ses trois formats principaux : Carrefour Hyper, Carrefour Market et Carrefour Express. Les magasins Market et Express sont majoritairement exploités sous franchise, ce qui confère une certaine flexibilité dans la gestion des points de vente, tout en bénéficiant de la puissance d'un grand groupe international.

Dans le segment du hard-discount, les chaînes allemandes Aldi et Lidl jouent un rôle central. Ces enseignes misent sur des produits à bas prix, souvent sous marque propre, et adoptent une gestion centralisée, évitant le modèle de la franchise. Cette conjonction d'un modèle fortement centralisé et de la volonté de proposer les prix les plus bas ne favorisent pas l'approvisionnement en circuit court.

---

<sup>8</sup> Source Gondola : [https://www.franchise.be/fr/actualites/2023/6/le-food-retail-belge-a-atteint-en-2022-un-chiffre-daffaires-de-3072-milliards-deuros?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.franchise.be/fr/actualites/2023/6/le-food-retail-belge-a-atteint-en-2022-un-chiffre-daffaires-de-3072-milliards-deuros?utm_source=chatgpt.com)

<sup>9</sup> Rompaey, Stefan. *Colruyt perd du chiffre et des parts de marché*. RetailDetail, 10 décembre 2024, <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/colruyt-perd-du-chiffre-et-des-parts-de-marche/>

## UNE ÉVOLUTION MARQUÉE PAR LA DIVERSIFICATION, LA CONCENTRATION, ET L'ADOPTION DE MODÈLES PLUS FLEXIBLES

L'évolution du modèle GMD est particulièrement visible dans la diversification de son offre. À ses débuts, les supermarchés proposaient essentiellement des produits de première nécessité : lait, sucre, farine, huile, œufs, et autres denrées de base. Ces articles représentaient la quasi-totalité de l'assortiment disponible. Avec le temps, les besoins des consommateurs ont évolué, et les supermarchés ont enrichi leurs rayons de produits secondaires et tertiaires destinés à satisfaire des désirs plus que des besoins.

Aujourd'hui, moins de 3 % des 20 000 références en moyenne disponibles dans un supermarché concernent des produits de base<sup>10</sup>. L'essentiel des rayons est consacré à des produits transformés, des articles de loisir, des produits de beauté, et des denrées étrangères ou exotiques qui étaient jadis des biens rares et précieux. Ce phénomène s'explique par la montée en puissance des achats impulsifs et par l'élargissement des gammes pour couvrir tous les segments de consommation, du *low-cost* au haut de gamme.

Les *hard-discounts*, comme Aldi ou Lidl, qui à leurs débuts dans les années 1940 proposaient uniquement des produits essentiels en quantité limitée (environ 400 articles), ont eux aussi diversifié leur offre. Ils incluent désormais des produits biologiques, des articles premium, et des gammes complètes répondant aux attentes des consommateurs modernes<sup>10</sup>.

De manière ironique, ce sont les commerces alternatifs, tels que les magasins de la coopérative Les Petits Producteurs, à Liège, qui ont, pour des raisons de santé publique (proposer autant de produits bruts et sains que possible) et économiques (réduire les coûts de gestion et éviter les intermédiaires industriels de la transformation alimentaire), repris à leur compte la formule ne consistant à proposer que des produits de base.

De manière tout aussi ironique, alors que le paysage de la grande et moyenne distribution semble de plus en plus se tourner vers le modèle de la franchise<sup>11</sup>, qui permet de s'affranchir des contraintes sociales et syndicales liées à la convention paritaire de la grande distribution, on constate qu'une coopérative de distribution alternative, Paysans Artisans, qui compte désormais une dizaine d'épiceries en région namuroise, a été contrainte, en raison de la croissance de ses activités, de migrer vers cette convention paritaire de la grande distribution.

---

<sup>10</sup> Alexandre Billiet, *Consommation de crise*, Gondola, 2023. Page 65.

<sup>11</sup> Un commerce franchisé est une entreprise indépendante qui exploite une marque, des produits ou des services d'une autre entreprise (le franchiseur), en échange de droits d'entrée et de redevances, tout en suivant les règles et le modèle établi par le franchiseur. À titre d'exemple, en Belgique, citons : Carrefour Market et Carrefour Express, Intermarché, AD Delhaize ou encore Proxy Delhaize.

## LA DIFFUSION DU MODÈLE DES FRANCHISES

Le recours à la franchise connaît une progression notable dans le paysage belge de la grande distribution. En 2023, plusieurs événements majeurs ont redéfini les dynamiques du marché. Le rachat des 86 supermarchés Carrefour Market du groupe Mestdagh par le Groupement des Mousquetaires a permis la transformation de ces enseignes en Intermarché by Mestdagh, venant compléter un parc existant de 77 Intermarché<sup>12</sup>.

Par ailleurs, Delhaize a annoncé son intention de franchiser ses 128 magasins intégrés<sup>13</sup>. Ce changement stratégique s'inscrit dans une tendance où les enseignes cherchent à réduire leurs coûts d'exploitation tout en conservant leur présence sur le marché. La franchise offre plusieurs avantages pour les groupes de grande distribution : une occasion de diminuer leurs coûts fixes liés à l'immobilier, au personnel et à la logistique ; une plus grande flexibilité locale en termes d'offre et de services ; et enfin une possibilité pour les grandes enseignes d'élargir leur réseau sans engager les mêmes investissements que pour des magasins intégrés. Cette stratégie n'est bien entendu pas exempte de critiques, les syndicats et les employés des magasins concernés craignant une dégradation des conditions de travail et une perte de la stabilité qu'offrait un statut d'employé au sein d'un grand groupe.

## LA DIVERSIFICATION ET LA MONTÉE DU COMMERCE EN LIGNE

Le paysage belge de la grande distribution évolue également vers une plus grande diversification. Les produits biologiques et équitables gagnent en popularité, portés par des enseignes comme Bio-Planet ou Färm, qui attirent un public soucieux de consommer de manière responsable. Ce segment de marché évolue vers plus de concentration, comme l'illustre la récente fusion controversée (car on craint qu'elle ne se fasse au détriment des producteurs locaux) entre chaîne bio Färm et le grossiste Biotope, le plus gros acteur spécialisé dans l'alimentation bio du Benelux<sup>14</sup>.

Enfin, le commerce en ligne a pris une place croissante. Ainsi, le service Collect&Go de Colruyt ou encore le service en ligne de Delhaize ont permis aux consommateurs de combiner praticité et rapidité, illustrant l'adaptation des grands acteurs aux nouvelles habitudes de consommation. Des investissements coûteux, et pas toujours couronnés de succès.

---

<sup>12</sup> Dath-Delcambe, Patrick. *Distribution: Le modèle de franchise va-t-il s'imposer partout ?*, Libre Eco week-end, 20 oct. 2023.

<sup>13</sup> Messoudi, Himad. *Franchise des Delhaize : Est-ce la fin du modèle traditionnel des supermarchés ?*, RTBF, 7 mars 2023, [Source Gondola : https://www.franchise.be/fr/actualites/2023/6/le-food-retail-belge-a-atteint-en-2022-un-chiffre-daffaires-de-3072-milliards-deuros?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.franchise.be/fr/actualites/2023/6/le-food-retail-belge-a-atteint-en-2022-un-chiffre-daffaires-de-3072-milliards-deuros?utm_source=chatgpt.com)

<sup>14</sup> Dumont, Clémence. *Färm se lie au bio industriel : Pas de quoi rassurer les producteurs*, Tchak !, 9 mars 2022.

En conclusion, le paysage de la grande distribution en Belgique se distingue par un relatif équilibre entre acteurs nationaux et internationaux, une forte concentration du marché et une évolution rapide vers des modèles plus flexibles, comme la franchise. Face aux mutations des attentes des consommateurs et aux défis économiques, la GMD belge continue de se transformer pour tenter de rester compétitive dans un environnement en perpétuel changement.



# 3. ÉVALUATION CRITIQUE DES PRATIQUES ACTUELLES DE LA GMD

Malgré ses succès, le modèle GMD n'échappe pas aux critiques. Les consommateurs et les producteurs pointent du doigt l'uniformisation des produits, la pression exercée sur les agriculteurs, ainsi que les impacts environnementaux et sociaux de ce système. Après avoir analysé les limites de durabilité des pratiques de la GMD en Belgique, nous aborderons les principaux griefs adressés aux grandes enseignes, notamment en raison des effets négatifs de certaines de leurs pratiques commerciales et de leur communication sur les consommateurs, sur les producteurs et sur leurs propres franchisés.

## LES LIMITES DES PRATIQUES DE DURABILITÉ DES ENSEIGNES BELGES

L'étude la plus complète et récente que nous ayons trouvée sur la question de la durabilité des pratiques de la grande et moyenne distribution en Belgique a été publiée en 2022 par le *think tank* international The Question Mark, en collaboration avec les organisations Rikolto, Test Achats, Bond Beter Leefmilieu, FoodWIN, BOS+, Canopea et Ecoconso<sup>15</sup>.

Intitulée "Super-Liste Environnement" cette étude analyse les politiques des supermarchés en matière de durabilité, ainsi que leurs stratégies commerciales, promotions et pratiques dans les points de vente, en se concentrant sur trois axes principaux: la transition protéique (encourager le passage à des sources de protéines végétales, moins impactantes pour l'environnement); l'agriculture durable (soutenir des pratiques agricoles respectueuses des écosystèmes et des ressources naturelles); et la lutte contre le gaspillage alimentaire (réduire les pertes à tous les niveaux, de l'approvisionnement aux ventes).

L'évaluation reposait sur une méthodologie mise au point par Question Mark avec l'aide d'un comité scientifique, garantissant ainsi la crédibilité des résultats. Les supermarchés ont été consultés pour donner leur avis sur cette méthodologie avant sa publication.

---

<sup>15</sup> The Question Mark, *Super-Liste Environnement*, 2022, <https://thequestionmark.org/superliste-environnement>

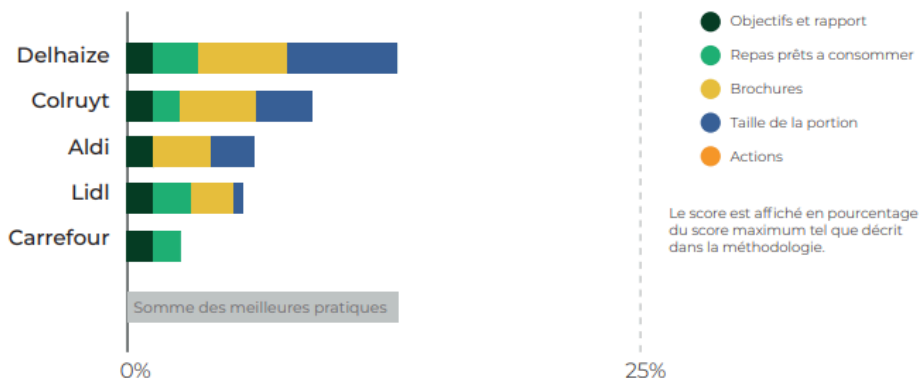
## LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CETTE ÉTUDE

**1. Transition protéique:** Les supermarchés n'encouragent pas assez une alimentation plus végétale.

Les supermarchés belges ne favorisent pas encore suffisamment une alimentation plus végétale. Bien qu'ils soient conscients de l'importance de la transition vers des protéines végétales, aucun objectif précis n'a été fixé pour augmenter leur part par rapport aux protéines animales. L'assortiment reste largement dominé par les protéines animales, avec deux plats préparés sur trois contenant des protéines animales et seulement 4 % étant entièrement végétaux. De plus, une grande majorité des promotions concerne des produits à base de viande ou de poisson. Bien que des initiatives telles que le Jeudi Veggie de Carrefour ou les recettes végétariennes de Colruyt existent, elles n'ont pas d'objectifs mesurables et ne sont pas suffisamment détaillées dans les politiques des supermarchés. Delhaize se distingue par son rôle de pionnier dans la transition protéique, en proposant une gamme relativement étendue de produits végétariens, bien que celle-ci reste encore limitée.

### Stimuler la transition protéique

Les performances des supermarchés en matière de transition protéique



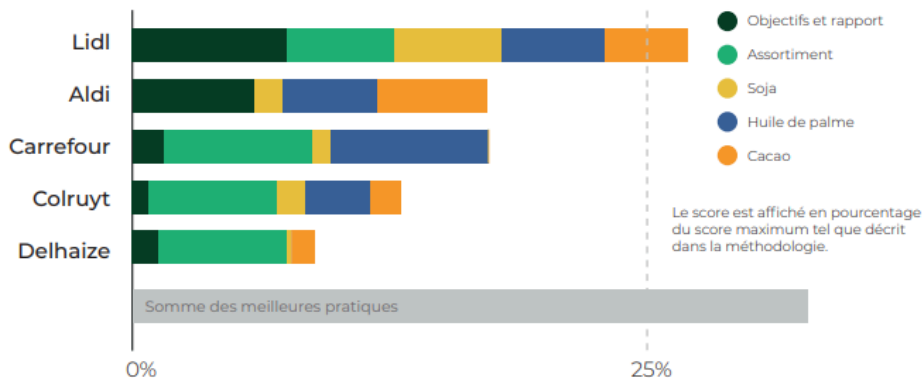
Source :The Question Mark, Super-Liste Environnement, 2022

## 2. L'agriculture et l'alimentation durable ne sont pas la norme

Les supermarchés belges manquent de transparence sur l'origine, le transport et les méthodes de culture de leurs produits, avec une attention particulière à l'origine belge. Lidl est le seul à communiquer sur l'origine des produits étrangers. Bien que des progrès aient été faits, comme la certification du poisson et des programmes d'agriculture durable, les supermarchés ne garantissent pas un assortiment entièrement durable. Aldi offre peu d'options durables, tandis que Carrefour, Colruyt et Delhaize en proposent plus largement. Les efforts pour lutter contre la déforestation liée au soja, à l'huile de palme et au cacao se concentrent principalement sur les marques de distributeur, sans actions significatives au-delà des chaînes d'approvisionnement internes. Certaines politiques, comme le soutien au soja durable et l'engagement à certifier l'intégralité du cacao, sont prometteuses. En agriculture durable, Lidl se démarque comme pionnier avec des objectifs et une communication claire.

### Stimuler l'agriculture durable

Les performances des supermarchés sur l'agriculture durable



Source: The Question Mark, Super-Liste Environnement, 2022

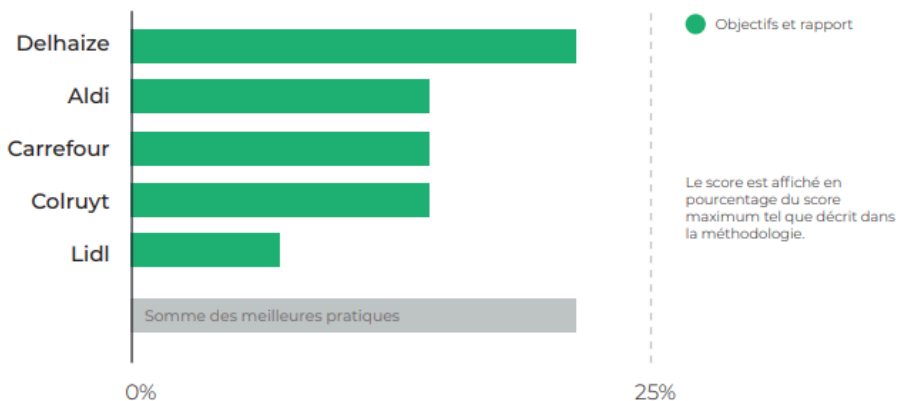


### 3. Les actions en matière de gaspillage alimentaire manquent de précision et d'efficacité

Les supermarchés belges prennent conscience du gaspillage alimentaire, mais manquent souvent de définitions claires, d'objectifs mesurables et de rapports sur leurs actions. Delhaize se distingue en définissant clairement le gaspillage alimentaire et en fixant des objectifs mesurables. Plusieurs initiatives, comme celles d'Aldi, Lidl, Carrefour et Colruyt, visent à lutter contre le gaspillage en donnant ou valorisant les surplus alimentaires, mais elles se concentrent principalement sur les consommateurs. Les efforts pour réduire le gaspillage en amont de la chaîne d'approvisionnement restent encore limités.

#### Lutter contre le gaspillage alimentaire

Les performances des supermarchés en matière de gaspillage alimentaires



Source :The Question Mark, Super-Liste Environnement, 2022

En conclusion, l'étude Super-Liste Environnement Belgique 2022 met en évidence des efforts encore limités de la part des supermarchés belges pour rendre le système alimentaire plus durable. Bien que certaines pratiques prometteuses existent, elles ne suffisent pas à opérer une transformation en profondeur du système alimentaire. Un autre constat majeur est celui d'une responsabilité partagée, mais déséquilibrée. En effet, les supermarchés semblent souvent considérer que la responsabilité de choisir des produits durables incombe principalement aux consommateurs, sans toujours fournir les moyens nécessaires ni encourager activement des choix plus écologiques. L'étude insiste sur la nécessité d'un dialogue renforcé avec la société civile et les décideurs politiques pour maximiser l'impact des initiatives durables. En collaborant de manière plus engagée avec ces acteurs, les supermarchés pourraient accroître considérablement leur impact sur la durabilité alimentaire. Bien qu'ils aient déjà pris des engagements et intégré certaines initiatives environnementales, les supermarchés belges doivent redoubler d'efforts pour répondre aux attentes d'un système alimentaire durable. Cette transition nécessite une implication plus active de leur part, en alignant leurs stratégies commerciales avec des objectifs écologiques ambitieux et en assumant pleinement leur rôle dans cette transformation.



## LES ABUS DE POUVOIR SUR LES FOURNISSEURS ET FRANCHISÉS

Au tournant du millénaire, alors que le mouvement altermondialiste battait son plein, le livre de référence sur le sujet s'intitulait *Les Coulisses de la grande distribution*<sup>16</sup>. Rédigé par Christian Jacquiau, cet ouvrage d'enquête dévoilait les rouages du système des grandes surfaces et les impacts de leur modèle économique sur la société. L'auteur, expert-comptable de formation, explorait les pratiques souvent méconnues de ces géants du commerce, en mettant en lumière des mécanismes qui affectent à la fois les producteurs, les consommateurs et les employés. Il y dénonçait les abus de pouvoir des grandes enseignes sur leurs fournisseurs, soumis à une pression constante pour réduire leurs coûts. Ces pratiques incluaient des négociations biaisées, des « marges arrières » (commissions déguisées) et des contrats léonins. Cela conduisait souvent à une détérioration de la qualité des produits et à la fragilisation – voire la disparition – des petits producteurs, incapables de suivre ces exigences. Par ailleurs, l'auteur critiquait la standardisation des produits et la concentration croissante des acteurs du marché, qui limitaient le choix des consommateurs tout en renforçant la domination des grandes enseignes.

### Vingt ans plus tard, où en sommes-nous ?

Diverses sources, allant du documentaire retentissant *Hypermarchés, la chute de l'empire*<sup>17</sup>, diffusé sur ARTE en 2021, aux débats récents au Sénat français<sup>18</sup>, montrent que les problématiques soulevées par Christian Jacquiau à l'aube du millénaire restent profondément d'actualité, et que la situation s'est même aggravée.

La concentration de pouvoir s'est poursuivie, de même que les abus. Aujourd'hui, les critiques relatives aux pratiques déloyales envers les fournisseurs et agriculteurs, orchestrées par les grandes enseignes via des contrats déséquilibrés et des mécanismes d'optimisation à leur seul profit, se répercutent à travers le recours croissant aux centrales d'achats européennes comme Eurelec ou Everest, qui permettent aux enseignes de s'affranchir partiellement des lois nationales – notamment,

---

<sup>16</sup> Jacquiau, Christian. *Les Coulisses de la grande distribution*. Paris : Albin Michel, 2000.

<sup>17</sup> Delescluse, Rémi. *Hypermarchés, la chute de l'empire*. France, 2021. Ce documentaire est disponible en VOD sur des plateformes telles que ARTE Boutique et Apple TV.

<sup>18</sup> Jacquot, Guillaume. *Grande distribution : le système des centrales d'achats à l'étranger dans le collimateur des sénateurs et du gouvernement*. Public Sénat, 25 janvier 2024. Disponible sur : <https://www.publicsenat.fr>

en France, les lois Egalim qui visent à rééquilibrer les relations commerciales entre agriculteurs, industriels et distributeurs<sup>19</sup>. Ces centrales, situées hors des frontières nationales, facilitent l'imposition de marges réduites et de conditions drastiques aux fournisseurs, impactant directement les agriculteurs.

## PRESSION SUR LES AGRICULTEURS : REVENUS EN BAISSÉ ET MARGES RÉDUITES

Le modèle économique actuel ne garantit pas aux agriculteurs familiaux un revenu décent. Ils n'ont quasiment aucune prise sur le prix d'achat de leurs intrants, ni sur leur prix de vente, fixés sur des marchés globalisés et par des acheteurs organisés en oligopole (notamment les centrales d'achat). Or, la part de la valeur ajoutée revenant aux agriculteurs ne cesse de diminuer. En France, d'après l'INSEE, la part de valeur ajoutée pour 100 euros d'achats alimentaires qui revient à l'agriculture a diminué de 13,5 % à 6,3 %, entre 2000 et 2020<sup>20</sup>. Partout en Europe, les revenus des agriculteurs ont significativement diminué en termes réels ces dernières décennies. Cette baisse reflète une conjonction de pressions sur les marges, notamment dues à des coûts de production en hausse, des aléas climatiques croissants, et des exigences accrues en matière de normes. D'après l'économiste Thomas Piketty<sup>21</sup>, l'agriculture est la profession caractérisée par le plus haut taux d'inégalités de revenu, mais aussi une de celles où l'on constate le plus de précarisation. Cette précarité touche particulièrement des secteurs comme le maraîchage ou l'élevage de petits ruminants. En Belgique, on estime que 20 % des agriculteurs vivent sous le seuil de pauvreté en 2024<sup>22</sup>.

A l'occasion des manifestations organisées par les agriculteurs en février 2024, la RTBF, via son magazine Investigation, s'est posé la question : « Supermarchés – où va notre argent ?<sup>23</sup> ». Alors que l'inflation a été de 25 % entre novembre 2021 et novembre 2023, la RTBF a constaté, au terme de son enquête, des augmentations des prix des légumes pouvant aller jusqu'à 169 %, alors que le prix payé aux producteurs était resté inchangé. Cédric Dumont de Chassart, agriculteur, y déposait ce témoignage : "Nos coûts de production ont augmenté comme pour tout le monde, mais pour nous il n'y a pas eu d'augmentation sur le prix, puisqu'on ne choisit pas le prix. On nous impose un prix. Aujourd'hui je vends des carottes entre 25 et 30 centimes le kg qu'on va retrouver entre 1,5 euros et 3 euros dans les magasins. Je ne m'explique pas cette différence."

<sup>19</sup> Les lois Egalim, adoptées en France en 2018 et renforcées en 2021 (Egalim 2), visent à rééquilibrer les relations commerciales entre agriculteurs, industriels et distributeurs, en assurant un revenu décent aux agriculteurs notamment grâce à l'instauration de prix planchers pour les matières premières agricoles et à des règles encadrant les promotions.

<sup>20</sup> Mevel, O. (INSEE, Statistica). *Présentation : Les agriculteurs chez nous vivent-ils de la vente de leur production ?*, Université Annuelle IEW, 2020. Pour plus d'informations : <https://www.canopea.be>

<sup>21</sup> Piketty, Thomas. *Les paysans apparaissent comme la plus inégale des professions en France actuellement*. Le Monde, 10 février 2024.

<sup>22</sup> SYTRA, BASIC. *Présentation : Nourrir la Wallonie aujourd'hui et demain. Et si on reconnectait production et consommation ?*, Charleroi, 16 octobre 2024.

<sup>23</sup> RTBF. *#Investigation – Supermarchés, où va notre argent ?*, 21 février 2024. Disponible sur : <https://www.rtbf.be>

L'enquête de la RTBF n'a pas pu déterminer si un différentiel avait été capté par la grande distribution ou par les intermédiaires, en particulier les « emballeurs » : trois grossistes qui, en Belgique, trient, lavent et emballent les carottes avant de les revendre aux grandes surfaces. L'opacité du système est totale, chaque acteur rejetant sur l'autre la responsabilité des surprofits réalisés. Mais au final, c'est bien le producteur qui est pénalisé.

Par ailleurs, Biowallonie souligne que la grande distribution profite du fait que les consommateurs bio privilégient la qualité au prix, en pratiquant des marges nettement supérieures sur le bio par rapport aux produits conventionnels. Après avoir comparé les marges de sept produits en grandes et moyennes surfaces, l'organisation souligne des écarts flagrants, comme pour le chou-fleur, dont la marge atteint 58 % pour le bio contre 33 % pour le non-bio<sup>24</sup>. La GMD pénalise ainsi non seulement les consommateurs qui souhaitent se nourrir sainement, mais également les producteurs concernés, en renforçant injustement l'image de cherté du bio.



---

<sup>24</sup> Biowallonie et ConsomAction. *Les produits bio sont-ils moins chers en magasin bio et vrac ou en grande surface ?*, 13 mars 2023. Disponible sur : <https://www.biowallonie.com>

## COMMUNICATION ET MARKETING : ENTRE MALBOUFFE ET GREENWASHING

La GMD joue un rôle significatif dans l'évolution des comportements alimentaires, et, par extension, dans la détérioration de la santé publique. En Belgique, 49 % de la population est en surpoids, et 18 % souffre d'obésité<sup>25</sup>. Or, à travers ses stratégies marketing agressives, la GMD contribue à la surconsommation de produits ultra-transformés, riches en sucres, en graisses saturées et en additifs, souvent vendus à bas prix pour en maximiser l'attrait. Ces produits, omniprésents dans les rayons et mis en avant par des promotions ou des campagnes publicitaires, favorisent des habitudes alimentaires néfastes qui augmentent les risques d'obésité, de diabète de type 2 et même de certains cancers. En France, l'Association nationale de défense des consommateurs et usagers a étudié les produits alimentaires mis en avant dans dix catalogues promotionnels de cinq enseignes de la grande distribution. Elle a relevé que 41 % des promotions ciblent des produits de Nutri-Score D ou E<sup>26</sup>. En Belgique, le professeur Pierre Ozer a analysé les actions de promotion du programme Collect&go de Colruyt, et découvert que 28 % des promotions concernaient des produits correspondant à un Nutri-Score de catégorie D, et 31 % à un Nutri-Score de catégorie E. La responsabilité de la GMD est encore aggravée lorsque les actions de marketing ciblent spécifiquement les enfants et les populations vulnérables à travers des messages attrayants et des emballages ludiques, contribuant à normaliser une alimentation déséquilibrée dès le plus jeune âge. Cette responsabilité est également accentuée par le manque de transparence sur la composition des produits et par un lobbying qui freine l'adoption de mesures réglementaires plus strictes, telles que l'affichage clair des Nutri-Scores<sup>27</sup>.

Une autre source de controverse concerne la communication mensongère de la GMD. Celle-ci a parfois tendance à se présenter, de manière totalement injustifiée, comme le principal défenseur et distributeur des produits locaux. Le gérant d'un magasin franchisé Delhaize nous a ainsi raconté avoir boycotté la campagne marketing baptisée "Belhaize", qui met l'accent sur la promotion des produits locaux belges, en raison du greenwashing qu'elle constitue.

---

<sup>25</sup> Sciensano, 10 ans plus tard, la moitié de la population belge est toujours en surpoids, 27/06/2024. <sup>39</sup> *REMAN Pierre*, *L'importance de la sécurité sociale en Belgique : fondements historiques et enjeux actuels*, Santé conjugulée n°35, Janvier 2006, disponible sur [https://www.maisonmedicale.org/wp-content/uploads/2008/02/Sc\\_35\\_reman\\_pierre.pdf](https://www.maisonmedicale.org/wp-content/uploads/2008/02/Sc_35_reman_pierre.pdf)

<sup>26</sup> CLCV, Enquête - Catalogues promotionnels : trop de malbouffe à l'honneur !, 05/09/2024. <sup>39</sup> *REMAN Pierre*, *L'importance de la sécurité sociale en Belgique : fondements historiques et enjeux actuels*, Santé conjugulée n°35, Janvier 2006, disponible sur [https://www.maisonmedicale.org/wp-content/uploads/2008/02/Sc\\_35\\_reman\\_pierre.pdf](https://www.maisonmedicale.org/wp-content/uploads/2008/02/Sc_35_reman_pierre.pdf)

<sup>27</sup> Daniel Benamouzig, Joan Cortinas Munoz, *Des lobbys au menu - L'activisme sanitaire des entreprises agro-alimentaires*, Raisons D'agir Eds, 2022.

Selon le professeur Pierre Ozer (ULiège), toutes les enseignes sont concernées. Il a ainsi par exemple souhaité vérifier l'annonce de Carrefour selon laquelle « 95 % des fruits et légumes de saison sont produits en Belgique », et a découvert que 7 % de ces fruits et légumes étaient issus de notre territoire, 32 % du reste de l'Europe, 48 % des autres continents, et que 13 % étaient d'origine inconnue<sup>28</sup>. Selon une enquête réalisée en 2022 par le Collège des producteurs<sup>29</sup>, 95 % des commerces franchisés de la grande distribution commercialisent des produits locaux, qui ne représentent que 3 % de leur chiffre d'affaires<sup>30</sup>. Selon la même étude, en Wallonie, 6 personnes sur 10 se disent disposées à acheter plus de produits locaux, mais il y a loin de la coupe aux lèvres s'il faut compter sur la GMD pour exaucer un tel souhait.



---

<sup>28</sup> Pierre Ozer, conférence *Durabilité, et si on arrêtait de se raconter des salades*, HEC Executive School, Liège, 22/10/2024.

<sup>29</sup> Le Collège des producteurs est mandaté par la Région wallonne pour jouer un rôle d'interface entre les producteurs, les pouvoirs publics et les acteurs des filières. Plus d'infos : <https://collegedesproducteurs.be/>

<sup>30</sup> Luc Van Driessche, Producteurs locaux wallons et distributeurs appelés à s'entendre, *L'Echo*, 24 septembre 2022.

## 4. LES RÉPONSES AUX LIMITES DE DURABILITÉ ET AUX DÉRIVES DE LA GRANDE DISTRIBUTION

### DES PRATIQUES EXISTANTES À CONSOLIDER ET À DÉVELOPPER AU SEIN DE LA GMD

Les solutions aux problèmes décrits au chapitre précédent peuvent, au premier chef, provenir de la GMD elle-même.

La grande et moyenne distribution (GMD) représente un canal crucial pour toucher un large public, mais elle est souvent perçue comme un environnement hostile pour les produits locaux et durables. La standardisation des produits, les contraintes logistiques complexes, et la pression sur les marges sont autant d'obstacles auxquels les producteurs locaux doivent faire face. Pourtant, certaines initiatives prouvent qu'il est possible de surmonter ces défis et d'en faire de véritables opportunités. En Belgique, le partenariat entre Biomilk et Delhaize constitue un bon exemple de la capacité de la grande distribution à s'engager en faveur de l'alimentation durable<sup>31</sup>. Biomilk propose du lait produit localement et rémunéré à un prix équitable pour les producteurs. Ce partenariat repose sur une charte claire qui garantit des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, une rémunération décente pour les agriculteurs et une sensibilisation des consommateurs à l'importance de soutenir une production locale. Delhaize, en mettant en avant ces produits dans ses rayons, contribue à créer un lien plus direct entre producteurs et consommateurs, tout en réduisant les intermédiaires.

La coopérative Fairebel, créée par des agriculteurs belges, vise à proposer des produits laitiers équitables dans la grande et moyenne distribution. Ce modèle repose sur une approche coopérative qui permet aux agriculteurs de garder le contrôle sur la transformation et la commercialisation de leurs produits. Bien que Fairebel ait rencontré un certain succès, certaines critiques ont émergé quant à la cohérence du modèle et à la difficulté de maintenir une rémunération équitable tout en répondant aux exigences concurrentielles de la grande distribution<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Gondola, *Delhaize s'allie à Biomilk.be pour des produits laitiers bio 100% belges*, 17/07/2018.

<https://www.gondola.be/fr/news/delhaize-sallie-biomilkbe-pour-des-produits-laitiers-bio-100-belges>

<sup>32</sup> Fairebel : <http://www.fairebel.be>



En France, l'initiative « C'est qui le patron ?! » est une marque participative qui permet aux consommateurs de co-créer des produits alimentaires en fixant des critères précis, tels que l'origine locale ou une rémunération juste des producteurs<sup>33</sup>. Disponibles dans les grandes surfaces, les produits « C'est qui le patron ?! » connaissent un grand succès grâce à la transparence du modèle et à l'implication directe des consommateurs.

Ces quelques exemples montrent que la grande distribution peut contribuer au développement de l'alimentation durable et des circuits courts. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour généraliser ces modèles, à commencer par une meilleure formation des distributeurs sur les enjeux de l'alimentation durable et une sensibilisation accrue des consommateurs à l'impact de leurs choix alimentaires.



---

<sup>33</sup> C'est qui le patron ?! : la marque des consommateurs engagés, site officiel : <https://lamarqueduconsommateur.com>

## LES FRANCHISÉS COMME POTENTIELS LEVIERS DE CHANGEMENT

Les franchisés, dont les gérants disposent de plus importantes marges de liberté que les gérants des magasins d'enseignes, en particulier pour travailler avec les producteurs locaux et bio, nous semblent receler un important potentiel de transformation économique et sociale.

Une étude réalisée par l'Interface Producteurs-Distributeurs (Collège des Producteurs, APAQ-W, MABIO), dont les conclusions ont été présentées à la Foire de Libramont en 2022, apportent un éclairage intéressant sur cette question<sup>34</sup> :

- 96,34% des magasins franchisés travaillent déjà avec des produits locaux, même si la définition du "local" varie d'un gérant à l'autre (produits de la région, wallons, belges, ou issus de filières spécifiques comme Belorta).
- 67,57% des franchisés considèrent que "local" signifie des produits de leur région, tandis que 21,62% se réfèrent aux produits wallons et 10,81% aux produits belges.
- 72,73% des franchisés expriment une volonté de développer davantage l'approvisionnement local, tandis que 27,27% n'y voient pas un intérêt stratégique.
- La part du bio dans cet approvisionnement local représente 96,55%, contre seulement 6,9% pour le conventionnel.

Cependant, malgré ces chiffres encourageants, la réalité est plus nuancée. Ainsi, malgré une volonté déclarative de proposer des fruits et légumes locaux en magasin, ces produits restent souvent sous-représentés dans les rayons. Par ailleurs, la commercialisation des produits locaux représente à peine 3% du chiffre d'affaires des franchisés.

Plusieurs facteurs peuvent contribuer à expliquer ces réalités :

- La taille du magasin, qui limite souvent les volumes et la diversité des produits pouvant être proposés.
- La politique de la centrale de l'enseigne, qui tolère plus ou moins la vente de produits hors circuit centralisé.
- Les spécificités régionales, certains marchés étant plus propices que d'autres à la vente de produits locaux.
- Les préférences des gérants eux-mêmes, qui peuvent ou non voir un intérêt économique et stratégique dans le développement du local.

---

<sup>34</sup> Les chiffres et données présentés ici sont issus de la présentation des résultats de l'enquête, le 30 juillet 2022, à la Foire agricole de Libramont

A la CATL, nous avons été amenés, dernièrement, à entrer en relation avec le monde de la grande distribution, et singulièrement, cette année, avec celui des franchisés. Nous avons rencontré divers acteurs, tels que Le Collège des producteurs et Biowallonie, qui jouent un rôle d'interface entre producteurs locaux et les franchisés de la GMD. Nous avons rencontré des producteurs qui commercialisent leurs produits tant dans la GMS que dans les commerces alternatifs. Et nous avons bien sûr rencontré des gérants de magasins franchisés.

Les découvertes et enseignements furent nombreux, et nous avons pu constater que les réalités des franchisés peuvent être relativement diversifiées. Ainsi, alors que les magasins franchisés de groupes tels que Delhaize ou Carrefour disposent de grandes marges de manœuvre pour travailler de manière autonome avec les producteurs locaux, et dans des conditions qui permettent l'établissement de relations équitables, la liberté des franchisés du groupe Intermarché est nettement plus réduite. Ils sont en effet tenus de s'organiser à l'échelle d'une province, pour déterminer une gamme commune de producteurs et de produits, notamment locaux. Et la situation est tout aussi diversifiée au sein d'un même type d'enseigne. Ainsi, un des gérants interrogé estime que parmi les franchisés Delhaize<sup>35</sup>, dont il fait partie, un tiers sont de véritables gérants indépendants, avec la volonté de fournir un service et des produits aussi qualitatifs que possible, tandis qu'à l'autre extrême, certains magasins appartiennent à de grands groupes financiers, tels que des fonds de pension américains, qui ont pour principale visée le retour financier sur leur investissement.

Certains gérants rencontrés se sont déclarés concernés par la durabilité de l'alimentation qu'ils commercialisent. Beaucoup travaillent avec des producteurs locaux. L'un d'entre eux a créé un rayon bien identifié et mis en valeur, qui propose les aliments de producteurs localisés à moins de 5 km de ses magasins. Il travaille avec eux en direct car il estime que pour des publics moins financièrement aisés, les produits locaux sont impayables si un intermédiaire prend une marge. Pour les producteurs qui n'ont pas la possibilité de faire la livraison, il envoie un de ses employés faire la collecte avec une camionnette du magasin, pour rendre service et faciliter leur accès au marché.

Certains franchisés semblent être en résistance face à la maison mère de leur groupe. Ils luttent au quotidien pour conserver un maximum d'autonomie face aux stratégies visant à accaparer la marge la plus importante et à renforcer leur contrôle. Ainsi, un franchisé estime dépasser allègrement la limite contractuelle fixée à 5% maximum de produits commercialisés en dehors de la centrale d'achat. « Le groupe n'a pas les moyens de vérifier l'application d'une telle règle, et n'a de toute façon aucun de contrainte à ce sujet ». Enfin, certains gérants ont boycotté des campagnes de marketing de leur groupe qu'ils considéraient être du greenwashing.

---

<sup>35</sup> Tous les magasins Delhaize sont récemment passés sous franchise, ce qui a provoqué une importante mobilisation syndicale pour tenter de protéger les droits des travailleurs.

De telles stratégies de résistance peuvent s'expliquer par les pressions croissantes subies par les franchisés, révélatrices d'un modèle économique déséquilibré. Un article de L'Echo met en lumière cette situation tendue, où même les gérants hésitent à témoigner ouvertement, préférant l'anonymat<sup>36</sup>. Un gérant de Carrefour Express confie : « Le franchiseur, qui privilégie la rémunération à court terme de ses actionnaires, nous prend des marges de plus en plus importantes en augmentant les prix de facturation et en bloquant nos prix de vente, ce qui est interdit par la loi ». Un gérant d'AD Delhaize pointe pour sa part les conséquences des promotions imposées par l'enseigne : « Les actions publicitaires toujours plus agressives rognent un peu plus les marges ».

Cependant, il est essentiel de tempérer notre intuition selon laquelle les franchisés pourraient devenir des adjuvants du projet de transition du système alimentaire.

Il apparaît notamment que militer pour plus d'autonomie vis-à-vis des franchiseurs ne signifie pas nécessairement militer pour une alimentation durable et locale. Les revendications d'une plus grande liberté commerciale portent souvent sur des aspects financiers et logistiques, sans inclure de dimension sociétale ou environnementale. Les échanges que nous avons eus avec des organisations jouant un rôle d'intermédiaire entre producteurs locaux et magasins franchisés montrent aussi que la majorité des gérants franchisés ont peu de temps à consacrer à l'introduction de produits locaux dans leur gamme. Leur priorité première est la gestion quotidienne de leur commerce, une tâche souvent ardue dans un contexte économique tendu et face aux exigences parfois rigides de leur maison mère. Par ailleurs, notre réflexion ne repose pas sur une enquête formelle, ni même sur une pré-enquête exploratoire. Les observations que nous formulons ici découlent avant tout d'un faisceau d'indices, composé de rencontres relativement informelles avec une poignée de franchisés, dont certains avaient une sensibilité particulière aux enjeux environnementaux et sociaux. Cet effet de filtre ne doit pas être négligé : en tant qu'acteur de l'économie sociale et du secteur des circuits courts, la CATL est naturellement plus encline à croiser le chemin de franchisés déjà sensibilisés à ces questions. Il serait donc prématuré d'affirmer, de notre part, que les franchisés constituent une potentielle force motrice pour la transition alimentaire.

En conclusion, si les franchisés représentent un maillon à ne pas négliger dans la réflexion autour de la transition alimentaire, il serait erroné de les considérer comme un groupe homogène et naturellement acquis à cette cause. Tout au plus peut-on parler d'un potentiel latent, conditionné par des facteurs économiques, politiques et humains complexes. Pour transformer ce potentiel en véritable levier de changement, il faudra sans doute investir dans des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement, et peut-être même envisager une enquête approfondie pour mieux cerner les réalités, les freins et les opportunités spécifiques à ce segment de la distribution alimentaire.

## LE DÉVELOPPEMENT D'ALTERNATIVES À LA GMD

La grande et moyenne distribution reste un acteur incontournable et largement dominant sur le marché, mais elle fait aujourd'hui face à des défis majeurs, notamment en termes de durabilité, d'éthique et de modèle économique. La prise de conscience de ses limites et de ses dérives a conduit à l'émergence de nouvelles pratiques de consommation et de distribution. Les circuits courts, par exemple, privilégient une relation plus directe entre producteurs et consommateurs, réduisant ainsi les intermédiaires et favorisant des pratiques agricoles durables. Les coopératives alimentaires et les marchés locaux retrouvent également une popularité accrue, portés par des valeurs de proximité, de transparence et de soutien à l'économie locale.

En parallèle, le développement des magasins spécialisés dans les produits biologiques et équitables répond à une demande croissante pour des alternatives plus respectueuses de l'environnement et des droits des travailleurs. Ces initiatives s'inscrivent dans un mouvement plus large de consommation responsable, où les critères éthiques, environnementaux et de qualité prennent le pas sur les considérations plus mercantiles.

### Les phases de construction des alternatives au modèle de distribution dominant

Une partie des alternatives actuelles à la grande distribution, notamment les groupes d'achats alimentaires et les coopératives de distribution, trouve leurs origines il y a près de deux siècles, dans ce qui constituait une réaction au modèle dominant de l'époque incarné par les magasins des patrons ou des usuriers<sup>37</sup>.

Au XIX<sup>e</sup> siècle, les premières formes d'alternatives à la distribution industrielle apparaissent en Angleterre, avec les "Pionniers de Rochdale" en 1844. Ces ouvriers créent une coopérative pour acheter des denrées alimentaires à prix juste et de bonne qualité, loin des produits vendus dans les magasins traditionnels. Leur succès repose sur des principes encore fondamentaux aujourd'hui : l'adhésion volontaire, la gestion démocratique et la redistribution des bénéfices entre les membres. Ce modèle a inspiré de nombreuses coopératives à travers l'Europe, qui ont pris leur essor à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, avec un âge d'or situé entre 1914 et 1929<sup>38</sup>. À titre d'illustration, à Seraing, en 1924-25, 11 magasins coopératifs alimentaires fédéraient un total d'environ 6 000 coopérateurs.

---

<sup>37</sup> Originellement, un usurier est un prêteur qui prête à un taux d'intérêt trop élevé, à un taux dit usuraire. Par extension, c'est une personne qui accroît sa fortune en profitant des malheurs ou des nécessités d'autrui. Source : <https://fr.wiktionary.org/>

<sup>38</sup> Pour plus d'informations sur l'histoire du mouvement coopératif en Belgique (dans des domaines aussi variés que la fabrication textile, la pêche, la métallurgie ou, bien sûr, l'alimentation) :

Julien Dohet, *Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau*, Courrier hebdomadaire du CRISP 2018/5 n° 2370-2371, 2018, Pages 5 à 58.

Dans les années 50 et 60, le mouvement coopératif échoue à s'adapter à l'émergence des libres-services et des magasins situés en périphérie des villes, accessibles en voiture. Ce contexte de modernisation accélérée coïncide avec des difficultés internes majeures. Les coopératives peinent à adapter leur offre aux nouvelles attentes des coopérateurs, marquées par une augmentation du pouvoir d'achat et une consommation plus individualisée. Cette inadaptation conduit à une marginalisation des coopératives et à une désaffection de leur clientèle. De plus, le mouvement coopératif perd son esprit fondateur, marqué par une participation en déclin, une lourdeur décisionnelle et un manque de réactivité face aux défis du marché. À cela s'ajoute un déficit de ressources qui affaiblit encore davantage le modèle. En conséquence, les années 60 voient la disparition quasi-totale des coopératives de consommation.

Cependant, d'autres modes de consommation alternatifs vont progressivement émerger, à mesure que grandit la prise de conscience des enjeux écologiques et sociaux liés aux modes de vie occidentaux contemporains. En Belgique francophone, l'apparition des groupements d'achat alimentaires (ou Groupements d'Achats Communs), à partir des années 1970, illustre cette évolution. Ces initiatives permettent à des consommateurs de se regrouper pour acheter directement des produits locaux et écologiques. Les GASAP (Groupes d'Achat Solidaires de l'Agriculture Paysanne), nés dans les années 2000, renforcent cette démarche en tissant des partenariats avec des producteurs engagés dans l'agroécologie. Ils incarnent aujourd'hui un modèle solide de lien direct entre producteurs et consommateurs.

Parallèlement, une initiative telle que la "Ruche qui dit oui !", plus typiquement capitaliste<sup>39</sup>, permet de connecter des consommateurs et des producteurs via une plateforme en ligne, et autour de rencontres hebdomadaires. Les ruches offrent une solution hybride entre le numérique et les circuits courts traditionnels, en réduisant les intermédiaires tout en soutenant l'agriculture locale.

Sur la scène internationale, des initiatives similaires voient le jour, portées notamment par le mouvement de la Transition. Le Transition Network, fondé au Royaume-Uni dans les années 2000, encourage les communautés à se réapproprier leur résilience économique et écologique. Des projets comme les « food hubs » aux États-Unis, les épiceries communautaires au Canada ou encore les « Solidarity Purchasing Groups » en Italie résonnent avec les principes des circuits courts : favoriser les productions locales, réduire la dépendance aux grandes chaînes et promouvoir une consommation éthique.

---

<sup>39</sup> Les Ruches qui disent oui adoptent un modèle capitaliste en monétisant leur rôle d'intermédiaire via une plateforme numérique, percevant des commissions importantes tout en encourageant une logique de concurrence et d'individualisation chez leurs responsables locaux. Contrairement aux coopératives ou AMAP, elles privilégient une croissance centralisée et scalable sans mutualisation ni gouvernance démocratique, tout en s'appuyant sur un discours alternatif valorisant les circuits courts. Source : Huens, Véronique. GAC, GASAP, *la ruche qui dit oui : du pareil au même ?* SAW-B, 2015, [https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/04/a1507\\_circuits\\_courts.pdf](https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/04/a1507_circuits_courts.pdf)

Depuis les années 2010, un renouveau des coopératives alimentaires marque une nouvelle étape dans cette évolution. Soutenues par des initiatives comme les ceintures et réseaux alimentaires, ou encore le Collectif 5C (Collectif des coopératives citoyennes pour le circuit court), ces structures explorent des modèles innovants. Certaines, comme Beescoop à Bruxelles ou Oufitcoop à Liège, fonctionnent selon un modèle participatif, où les membres s'impliquent activement dans la gestion de la coopérative.

En Région wallonne, le soutien public à l'alimentation durable et aux circuits courts s'est progressivement structuré à partir des Assises de l'alimentation durable en 2017. Cet événement fondateur a permis de définir des orientations claires pour le développement d'une alimentation locale et durable, débouchant sur la stratégie « Manger Demain ». Cette stratégie a, pour la première fois, posé les bases d'une politique wallonne en matière d'alimentation durable, en lien avec la création du CWAD (Conseil wallon de l'Alimentation Durable) et la mise en place du plan d'action Food Wallonia.

Ce mouvement a également été amplifié grâce aux mesures des plans de relance wallon et européen, qui ont permis d'accélérer le développement de projets concrets en faveur d'une alimentation plus locale et durable.

Sous l'impulsion du Centre de référence des circuits courts de Wallonie Entreprendre, la définition du circuit court a évolué de manière significative. Alors qu'elle se limitait autrefois à une conception simpliste – un seul intermédiaire maximum entre producteur et consommateur, elle s'est progressivement enrichie pour refléter une vision plus globale et porteuse. Le circuit court est désormais considéré comme un mode de production et de commercialisation visant à rapprocher le producteur du consommateur, en réduisant le nombre d'intermédiaires pour assurer un revenu équitable au producteur et un prix juste au consommateur<sup>40</sup>.

Cette approche qualitative valorise la proximité relationnelle, renforce la transparence des filières, améliore la qualité des produits et crée des liens de confiance entre producteurs et consommateurs. La proximité géographique joue également un rôle clé : en limitant les distances parcourues, elle permet de réduire les impacts environnementaux du transport. Le circuit court s'ajuste aux spécificités des secteurs et des produits, en privilégiant systématiquement les distances les plus courtes.

Au-delà de ces dimensions, le circuit court se révèle créateur d'emplois et contribue au développement d'une économie endogène, plus locale et résiliente. Intégré pleinement dans la logique du développement durable, le circuit court constitue un modèle clé pour une transition économique, sociale et écologique réussie.

---

<sup>40</sup> Pour accéder à la définition du circuit court de Wallonie Entreprendre : <https://www.1890.be/solution/info-circuit-court/>

## LES ALTERNATIVES FONT-ELLES MIEUX, ET CHANGENT-ELLES LA DONNE ?

Précisons d'emblée que nous ne considérons pas que l'appartenance à la catégorie de la GMD ou à celle des « alternatives » constitue en soi un gage de bonne ou de moindre vertu. Il y a quelques années, nous avons par exemple analysé les dérives de quelques coopératives qui, des intentions initiales à ce qu'elles étaient devenues, s'étaient perverties au point d'en devenir méconnaissables<sup>41</sup>. Il convient d'apporter une réponse à cette question sous un angle collectif et statistique.

Parmi les alternatives les mieux structurées et les plus claires en termes d'engagements sociétaux, citons les Coopératives citoyennes pour les circuits courts fédérées au sein du Collectif 5C<sup>42</sup> qui, via leur charte, promettent (notamment) d'atteindre un minimum de 50 % de produits achetés certifiés Bio, et un minimum de 50 % de produits achetés en circuit court. Pour le Collectif 5C, cet engagement en faveur du circuit court signifie concrètement : privilégier l'approvisionnement en direct des productrices et producteurs ; privilégier l'approvisionnement local ; respecter le prix fixé par les producteurs et productrices ; minimiser les intermédiaires et la marge commerciale pour faciliter l'accès à une alimentation de qualité à tous les mangeurs et mangeuses ; impliquer les producteurs et les mangeurs dans les décisions qui les concernent ; favoriser le contact humain direct entre producteurs et mangeurs. Dans cette même optique, les coopératives de distribution regroupées au sein du Pôle Circuit Court liégeois s'engagent à garantir qu'au moins 70 % de leur chiffre d'affaires proviennent de produits biologiques et qu'au moins 60 % soient issus de productions locales, principalement de la province de Liège. Cela ne les empêche pas de développer des relations commerciales solidaires avec des producteurs d'autres régions, par exemple pour des agrumes bio provenant du sud de l'Europe, dans une démarche ouverte et non nationaliste.

En cette fin d'année 2024, les coopératives du Pôle Circuit Court liégeois s'engagent vis-à-vis des producteurs de légumes de la Province, une saison à l'avance, sur des volumes et des prix d'achats, de manière coordonnée et transparente. Une manière de soutenir les producteurs en leur offrant des débouchés assurés et rémunérateurs, et en leur permettant de s'organiser en bonne intelligence quant à la répartition de la production.

---

<sup>41</sup> Jonet, Christian, et Benoit Noel. *Démocratie en entreprise : les bonnes intentions ne suffisent pas*. ASBL Barricade, 2014, <https://www.barricade.be/publications/analyses-etudes/democratie-entreprise-bonnes-intentions-ne-suffisent-pas>

<sup>42</sup> <https://www.collectif5c.be/>



Certaines coopératives et commerces alternatifs, tels que des épiceries indépendantes, spécialisées, bio ou vrac, se donnent par ailleurs une éthique de non-négociation des prix d'achats aux producteurs, pour ne pas contribuer à les enfoncer plus encore dans la précarité. Ces derniers sont après tout les mieux placés pour connaître leurs coûts de production et fixer un prix de vente garantissant un revenu décent. Ainsi, les magasins coopératifs Les Petits Producteurs s'engagent à travailler directement avec les producteurs de légumes et à appliquer une marge fixe et raisonnable, permettant que 70 % du prix de vente revienne directement au producteur<sup>43</sup>. Dans une conférence récente pour l'institution où il enseigne (l'Université de Liège), Pierre Ozer relevait que, dans le cas des carottes bio, on est bien loin des 7 % de la valeur du prix de vente laissée par la GMD à des producteurs tels que Cédric Dumont de Chassart, si on se réfère aux chiffres de l'enquête de la RTBF, évoquée plus haut<sup>44</sup>.

Enfin, tous les commerces alternatifs se démarquent de la GMD par leur rapport à la (non-) standardisation des produits. De manière cohérente avec son principe de massification, la GMD exige des produits parfaitement calibrés et standardisés, ce qui conduit au rejet ou au déclassement d'environ 40 % des productions agricoles, comme des carottes trop petites ou trop grosses, trop courbées, ou des aubergines de couleur inhabituelle. Il y a quelques années, un producteur de la Basse-Meuse s'est vu refuser l'ensemble de sa production de chicons par la centrale d'achat de la grande distribution avec laquelle il avait l'habitude de travailler, au prétexte qu'ils étaient un peu trop ouverts. En désespoir de cause, il s'est adressé au réseau de coopératives de distribution liégeoises, qui se sont décarcassées pour sauver sa production, en invitant leurs clients à manger plus de chicons, en proposant des recettes, bref, en appelant à la solidarité. L'ensemble de la production a été vendue, donc sauvée. Cet exemple illustre le fait que la mobilisation solidaire envers les producteurs constitue une caractéristique importante de l'ADN des coopératives alimentaires.

Dans cette partie du texte, nous pourrions donner l'impression d'amalgamer plusieurs types de commerces alternatifs : épiceries indépendantes, spécialisées en produits bio ou en vrac, d'une part, et coopératives de distribution d'autre part qui, comme nous l'avons expliqué, appartiennent au secteur de l'économie sociale. De fait, sauf exceptions déjà évoquées, le modèle coopératif offre a priori des garanties quant à l'adoption d'une économie centrée sur l'impact sociétal plutôt que sur le profit maximal, ce qui leur permet de couvrir les coûts liés à leur mission sociale, d'améliorer les conditions de leurs parties prenantes (fournisseurs, travailleurs, clients), d'adopter des pratiques de production durables, de privilégier l'ancrage local, et de réinvestir leurs bénéfices en phase avec leur finalité sociétale.

---

<sup>43</sup> <https://lespetitsproducteurs.be/reflexions/parlons-cash/>

<sup>44</sup> RTBF, #Investigation – Supermarchés, où va notre argent ?, op.cit.

Or, nous faisons le constat que dans la majorité des cas, les gérant-e-s d'épiceries spécialisées en bio ou en vrac de notre réseau sont également très engagés en faveur d'un commerce plus durable, équitable et ancré sur le territoire. Les chiffres en témoignent aussi. Ainsi, bien que les magasins spécialisés en bio et vrac offrent des produits biologiques à des prix comparables à ceux de la grande distribution, ils se distinguent par une proportion nettement plus élevée de produits bio belges : 87 % des fruits et légumes, 100 % de la viande de bœuf et de porc, et 92 % des produits laitiers, contre seulement 26 %, 20 % et 50 % dans les grandes et moyennes surfaces. Ils proposent ainsi une offre plus de deux fois supérieure en produits belges et bio, tout en maintenant un prix moyen équivalent<sup>45</sup>.

## Des pratiques plus vertueuses, mais avec quel impact ?

Via leurs pratiques plus vertueuses, les commerces alternatifs ont bien sûr un impact direct sur les conditions de vie et de revenu des producteurs dont ils commercialisent les produits, et sur l'accessibilité de leurs clients à une alimentation de qualité, le cas échéant issue du territoire, bref sur leurs parties prenantes directes. Mais qu'en est-il de leur impact sociétal ?

Alors que depuis une dizaine d'années, on avait pris l'habitude de voir la consommation de l'alimentation de qualité différenciée progresser d'une dizaine de pourcents annuellement, la dynamique s'est enrayée depuis la crise du COVID, suivie de la crise énergétique, de la guerre en Ukraine, et de la diminution du pouvoir d'achat des ménages.

En Belgique comme en Wallonie, la consommation de produits bio est en déclin depuis 2020, l'inflation poussant les consommateurs vers des produits moins coûteux. Par conséquent, en 2023, pour la première fois depuis 2003, le nombre de fermes bio et la superficie qui leur est associée ont très légèrement baissé en Wallonie<sup>46</sup>.

Les circuits courts ont quant à eux été un peu moins impactés par la crise. Selon une étude menée en février 2023 par l'APAQ-W<sup>47</sup>, 74 % des Belges francophones se disent attentifs à l'origine des produits qu'ils consomment, et près de 60 % indiquent acheter des produits locaux au moins une fois par semaine, et 89 % des consommateurs envisagent d'augmenter leur consommation de produits wallons, témoignant d'un intérêt croissant pour les circuits courts.

---

<sup>45</sup> Biowallonie et Consom'Action, *Les produits bio sont-ils moins chers en magasin bio et vrac ou en grande surface ?*, Communiqué de presse, 13 mars 2023. <https://www.biowallonie.com/wp-content/uploads/2023/03/Communique-de-presse-Observatoire-des-prix-13.03.2023.pdf>

<sup>46</sup> Au 31 décembre 2023, la Wallonie recensait 2.014 fermes sous contrôle bio (100 % bio ou mixte bio-conventionnel), soit 16 % des exploitations wallonnes. L'an dernier, et pour la première fois depuis 2003, ce nombre a reculé, suite à la perte de dix fermes (-0,5 %). Source : *Le Sillon Belge, Pour la première fois, le bio wallon s'affiche en léger recul*, 06/06/2024.

<sup>47</sup> APAQ-w, *Baromètre de consommation de produits locaux et issus des circuits courts*, 20/06/2023. <https://www.apaqw.be/fr/node/11388>

Cependant, des freins subsistent, notamment le prix (36 %), le manque de points de vente (31 %) et le manque de temps (26 %). Ces données suggèrent que, malgré les crises récentes, l'engouement pour les circuits courts demeure significatif en Wallonie.

De manière générale, et sans entrer dans les détails (parce que ce n'est pas notre propos), qu'il s'agisse de la consommation bio ou en circuit court, des commerces alimentaires spécialisés ou des coopératives de distribution, en 2024 la tendance semble être à la stabilisation. Plus ou pas encore aux taux de progression d'avant la crise.

Cette stagnation est par exemple à mettre en perspective avec les objectifs que la CATL avait fixés, de manière totalement arbitraire, il y a dix ans : parvenir, à l'horizon d'une génération (25 à 30 ans), à ce que la majorité de l'alimentation consommée localement soit également produite localement, dans les meilleures conditions écologiques et sociales possibles. Pour cela, la CATL avait misé, comme d'autres (notamment Paysans Artisans, dans le namurois, également né en 2014) sur le modèle coopératif, et sur son essaimage. En région liégeoise, l'engouement pour la coopérative Vin de Liège, née en 2011, avait donné un signal fort. Aujourd'hui, avec ses 3 500 coopérateurs, ses 4,6 millions d'euros de capital, ses 18 ha de vigne bio et ses 120 000 bouteilles produites par an, ce projet coopératif démontre l'ampleur que peut atteindre une initiative née de l'idéalisme citoyen. Une des propositions de la CATL était d'appliquer ce modèle aux filières alimentaires, lorsqu'il était pertinent, et de privilégier la multiplication des coopératives plutôt qu'une croissance excessive, afin d'éviter les dérives de la GMD. En langage marketing, on parlerait de stratégie de *scaling out*, par opposition à celle de *scaling up*. À partir de 2017, les fleurons de la distribution coopérative en Belgique francophone, sur lesquels se portaient le plus d'espairs, s'appelaient Coprosain, Agricover, Paysans Artisans, Les Petits Producteurs et Bees coop. Force est de constater que l'essaimage ne s'est pas produit de manière exponentielle, et que même les leaders du mouvement viennent de passer quelques années difficiles (Coprosain a d'ailleurs fait faillite en 2021, avant d'être reprise). Or, que pèsent aujourd'hui la quarantaine de magasins et les 150 points de dépôt des coopératives membres du Collectif 5C face à 3500 supermarchés existants en Belgique, dans un pays qui compte 1,67 m<sup>2</sup> de supermarchés par habitant<sup>48</sup> ?

Les alternatives à la GMD sont selon nous nécessaires, mais non suffisantes, pour la transformation du système alimentaire. Elles jouent un rôle de démonstrateur qu'une autre manière de faire, au bénéfice du plus grand nombre, est possible. Elles ont aussi un rôle d'aiguillon, qui peut pousser les acteurs de la GMD à faire évoluer leurs pratiques vers plus de durabilité.

---

<sup>48</sup> Source : statista: <https://fr.statista.com/statistiques/880461/surface-vente-com-merce-detail-par-habitant-par-pays-europe/>, cité par Pierre-Alexandre Billet, op. cit.

Mais les alternatives peuvent aussi être récupérées et banalisées par les acteurs dominants. Ainsi, la GMD commercialise généralement des produits bio issus d'exploitations agricoles industrielles, souvent éloignées des valeurs initiales de proximité et de respect des sols. Cette forme d'industrialisation du bio entraîne une pression sur les petits producteurs, qui peinent à rivaliser avec les prix bas imposés par ces acteurs dominants. Le bio devient alors un argument marketing, banalisé et parfois vidé de sa portée écologique et sociale.

Ces considérations sont également à replacer dans le contexte des dépenses de marketing réalisées par la GMD et l'agro-industrie pour maintenir leur prédominance. Une étude publiée en septembre 2024 par le Secours Catholique - Caritas France, Réseau Civam, Solidarité Paysans et la Fédération française des diabétiques, intitulée *L'injuste prix de notre alimentation : quels coûts pour la société et la planète ?*, montrait qu'en France, en 2023, le secteur agroalimentaire français a dépensé 5,5 milliards d'euros en marketing pour nous orienter vers des produits trop gras, trop sucrés ou trop salés<sup>49</sup>. Un budget plus de 1 000 fois supérieur à celui de communication préventive du programme national de Nutrition Santé, subventionné par les pouvoirs publics. Face à un tel rouleau compresseur, quel poids pèsent réellement les coopératives citoyennes ou des acteurs comme les ceintures alimentaires ? Ce qui nous amène à poser la question du rôle de l'État, et de la loi, pour permettre l'évolution du système alimentaire vers une situation plus conforme à l'intérêt général, notamment en termes d'offre alimentaire durable, et de rééquilibrage des rapports de pouvoir au sein des filières. Pour aborder cette question dans la partie suivante de notre étude, nous nous tournerons vers la France, qui a quelques longueurs d'avance sur la Belgique en la matière.

## LÉGIFÉRER POUR RÉÉQUILIBRER LES RAPPORTS DE POUVOIR AU SEIN DES FILIÈRES

Les lois Egalim (en particulier la première, qui date de 2018), en France, trouvent leur origine dans un contexte de tensions croissantes au sein des filières alimentaires, marqué par une forte asymétrie dans les rapports de force entre agriculteurs, industriels et distributeurs. À partir des années 2000, les grandes enseignes de la distribution ont consolidé leur pouvoir sur fond de concurrence acharnée, les conduisant à exercer une pression croissante sur les prix. Cette pression sur les prix a touché l'ensemble de la chaîne alimentaire, fragilisant particulièrement les agriculteurs, souvent considérés comme le maillon le plus vulnérable.

---

<sup>49</sup> Secours Catholique - Caritas France, Réseau Civam, Solidarité Paysans, Fédération française des diabétiques, *L'injuste prix de notre alimentation : quels coûts pour la société et la planète ?*, 2024. <https://www.civam.org/ressources/thematiques-groupes/alimentation-thematiques-groupes/linjuste-prix-de-notre-alimentation-quels-couts-pour-la-societe-et-la-planete/>

En parallèle, de nombreux agriculteurs faisaient face à une détérioration de leurs revenus, exacerbée par des coûts de production croissants, des aléas climatiques plus fréquents et une volatilité accrue des marchés agricoles. Cette situation a menacé la pérennité de nombreuses exploitations et suscité des inquiétudes quant à la capacité de l'agriculture française à relever les défis économiques, sociaux et environnementaux.

C'est dans ce contexte que les États généraux de l'alimentation ont été organisés en 2017, sous l'impulsion du gouvernement, pour réunir l'ensemble des acteurs des filières alimentaires – agriculteurs, industriels, distributeurs, consommateurs – autour d'un objectif commun : rétablir une équité dans les échanges, assurer une juste rémunération des agriculteurs, et favoriser l'accès à une alimentation durable pour la population. Ces travaux ont abouti à la promulgation de la première loi Egalim (Égalité et Équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire) en 2018<sup>50</sup>.

Les lois Egalim visent principalement à rééquilibrer les rapports de pouvoir au sein des filières alimentaires. Elles instaurent plusieurs mesures clés, notamment l'obligation de prendre en compte les coûts de production dans la fixation des prix payés aux agriculteurs. Cette disposition cherche à garantir que le prix d'achat reflète les réalités économiques du terrain, protégeant ainsi les exploitants contre des négociations déloyales ou des prix imposés.

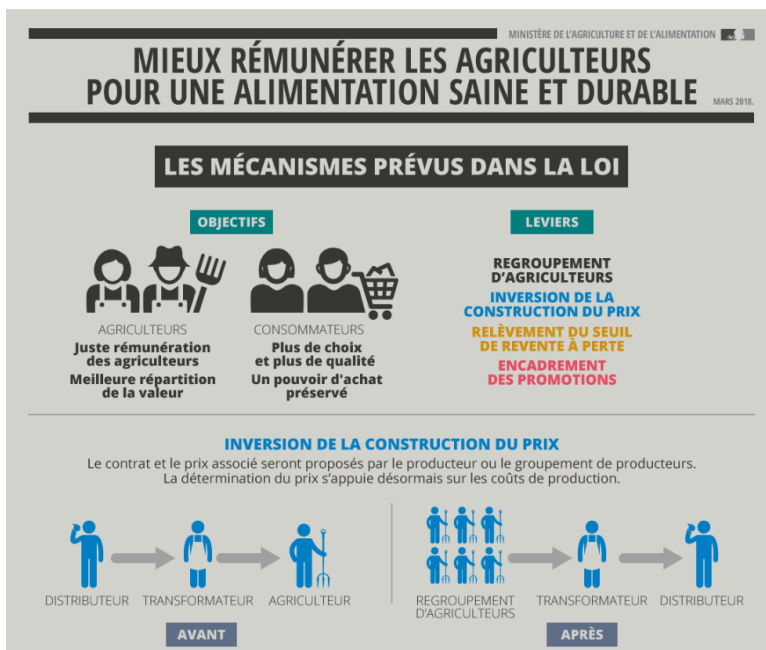


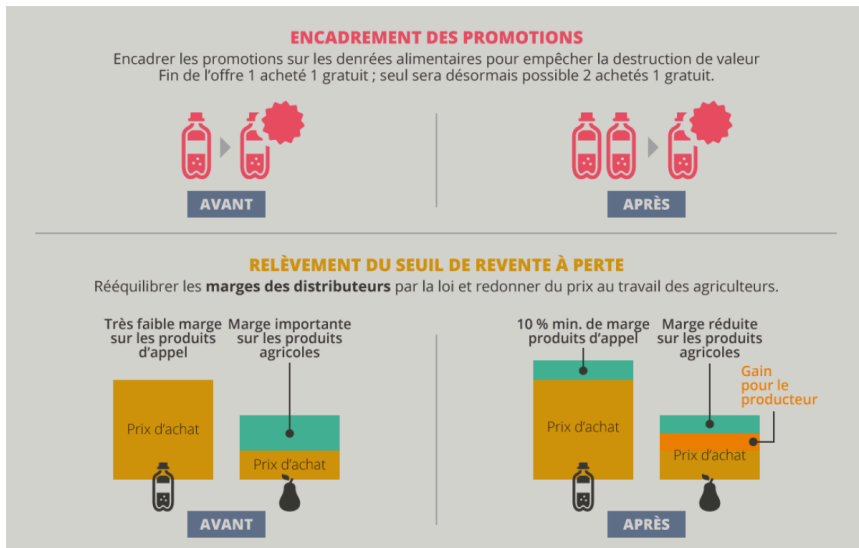
Les lois Egalim encadrent également les promotions excessives dans la grande distribution, qui pouvaient tirer les prix des produits agricoles vers le bas. Les réductions ne peuvent en effet excéder 34% du prix de vente ou représenter plus de 25% du volume total des ventes d'un produit sur une période donnée. Cette mesure évite les pratiques de "casse des prix" qui pouvaient nuire à la rémunération des agriculteurs.

Illustration du type de promotion excessive que les lois Egalim visent à Encadrer. Action de promotion Intermarché Belgique, la semaine du 10/11/2024

<sup>50</sup> Cette publication du Ministère français de l'agriculture, de la souveraineté alimentaire et de la forêt, permet d'accéder au texte de la première mouture de la loi Egalim, et en explique les tenants et aboutissants : <https://agriculture.gouv.fr/egalim-1>

Les lois Egalim imposent également un seuil de revente à perte (SRP) pour protéger la rémunération des producteurs et rééquilibrer les relations commerciales entre producteurs, transformateurs et distributeurs. Ce seuil stipule que les distributeurs ne peuvent vendre un produit alimentaire à un prix inférieur à 10 % au-dessus du prix d'achat. Cette mesure vise à empêcher les pratiques commerciales déloyales, où des produits seraient vendus à des prix extrêmement bas, ce qui aurait pour effet de tirer les prix agricoles vers le bas et de fragiliser la rentabilité des producteurs. Les produits d'appel, comme les grandes marques populaires Coca, Nutella ou Lays, sont souvent vendus à des prix très compétitifs par les distributeurs. Ces produits jouent un rôle essentiel pour attirer les consommateurs dans les magasins, mais les distributeurs prennent une faible marge, voire aucune, sur ces produits. Le faible bénéfice généré par ces produits d'appel est compensé par la vente d'autres produits où les marges sont plus élevées. Ainsi, à l'autre bout de la chaîne, les producteurs primaires (agriculteurs, éleveurs, pêcheurs, etc.) disposent de capacités de négociation très limitées, car ils dépendent de contrats souvent très standardisés et peu flexibles. Cela entraîne une situation où, malgré la qualité de leur travail, les producteurs ne sont pas toujours rémunérés à leur juste valeur. L'objectif de la législation Egalim est donc de rééquilibrer cette relation commerciale.





En parallèle, ces lois intègrent des dimensions sociales et environnementales pour favoriser une alimentation plus saine et durable. Elles encouragent par exemple l'approvisionnement en produits locaux et biologiques dans la restauration collective et luttent contre le gaspillage alimentaire.

En somme, les lois Egalim ambitionnent de redonner un juste équilibre aux relations commerciales, en revalorisant le rôle et le revenu des agriculteurs, tout en inscrivant la chaîne alimentaire dans une perspective plus respectueuse des enjeux environnementaux et sociétaux. Bien que leur mise en œuvre soit complexe et leur efficacité discutée, elles témoignent néanmoins d'une réelle volonté politique de corriger les déséquilibres structurels du secteur agricole.

## ANALYSE DES APPORTS ET DES LIMITES DES LOIS EGALIM

Les lois Egalim, mises en place pour rétablir un équilibre dans les relations commerciales au sein du secteur agricole et alimentaire, ont fait l'objet d'une évaluation approfondie par la Commission des affaires économiques. Pour ce faire, une mission dédiée à l'analyse des effets du dispositif Egalim a été créée. Les conclusions de cette mission, rendues publiques en septembre 2024, mettent en évidence à la fois les avancées et les limites de cette législation<sup>51</sup>.

<sup>51</sup> Source : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/organes/commissions-permanentes/affaires-economiques/missions-de-la-commission/mission-evaluation-egalim2#:~:text=Le%2018%20septembre%202024%2C%20la,des%20agriculteurs%2C%20dite%20C3%89galim%20>

D'un côté, les lois Egalim ont eu un effet positif en termes de réduction des promotions excessives et de préservation des marges pour les producteurs. Cependant, l'impact global sur les prix de détail des produits alimentaires s'avère limité. L'analyse montre que les trois mesures principales — le seuil de revente à perte, la limitation des promotions et la répartition des marges commerciales — n'ont pas eu d'impact causal significatif sur les prix dans l'année qui a suivi leur entrée en vigueur. En particulier, pour les produits dits de « fond de rayon », c'est-à-dire les produits de consommation courante et de longue durée, les prix sont restés relativement stables. En revanche, pour les produits d'appel, comme les grandes marques populaires, une légère inflation de 1,4 % a été observée durant les trois premiers mois, mais cet effet n'a pas perduré.

Un autre aspect important des lois Egalim a été leur impact sur les promotions et les ventes. Les restrictions imposées ont particulièrement affecté les produits saisonniers et promotionnels, qui échappent à l'augmentation du seuil de revente à perte. On a ainsi constaté une baisse des ventes promotionnelles, surtout pour les grandes marques, ainsi qu'une réduction de la générosité des promotions offertes aux consommateurs. Ces ajustements sont en partie dus à la nouvelle régulation qui empêche les distributeurs de recourir à des pratiques promotionnelles excessives, comme la vente à perte ou les promotions trop agressives, perçues comme nuisibles à la rentabilité des producteurs.

En réponse à ces changements, les distributeurs ont dû s'adapter, en développant de nouveaux outils promotionnels et en réorganisant leur stratégie de vente. Parmi les innovations observées, on trouve des promotions sur des produits non alimentaires, des cartes de fidélité, ou encore des prix non chiffrés qui échappent aux restrictions imposées par la loi. De plus, ils ont intensifié les promotions sur leurs propres marques, qui bénéficient d'une plus grande marge de manœuvre, car elles ne sont pas soumises aux mêmes contraintes que les grandes marques de consommation.

En somme, bien que les lois Egalim aient contribué à rééquilibrer les relations commerciales grâce à des mesures protégeant les producteurs et limitant les pratiques excessives des distributeurs, leurs impacts sur la baisse réelle des prix alimentaires restent limités et difficiles à quantifier précisément. Leurs effets sur les promotions et les marges sont plus tangibles, mais il demeure des incertitudes concernant leur efficacité globale dans la régulation des prix dans le secteur alimentaire.



## LES MESURES À ENVISAGER AU NIVEAU EUROPÉEN

Les effets limités des lois Egalim trouvent en partie leur origine dans l'évolution des pratiques commerciales à l'échelle européenne. Les centrales d'achat transnationales, telles qu'Eurelec ou Everest, permettent aux géants de la distribution de contourner les réglementations nationales et d'exercer une pression accrue sur les prix d'achat, souvent au détriment des producteurs. De leur côté, les distributeurs rejettent la responsabilité sur les géants de l'agro-industrie, accusés de capter une part disproportionnée de la valeur ajoutée<sup>52</sup>. Ce renvoi incessant des responsabilités, semblable à un jeu de dupes, perpétue un déséquilibre structurel au sein des filières alimentaires.

Une transparence totale garantie par la loi européenne apparaît comme une condition indispensable pour rétablir un équilibre juste et durable. Cela impliquerait une traçabilité complète des flux économiques, une régulation stricte des contrats transnationaux, ainsi que des mécanismes de contrôle et de sanction robustes pour éviter les contournements législatifs.

À cet égard, des organisations telles qu'IPES-Food et Via Campesina plaident pour une réforme structurelle. IPES-Food insiste sur l'importance de renforcer les marchés territoriaux pour améliorer la résilience et la sécurité alimentaire, en promouvant une production locale mieux intégrée dans les circuits commerciaux européens<sup>53</sup>. De son côté, Via Campesina milite pour une régulation des marchés via l'Organisation Commune des Marchés (OCM) de la PAC et pour la mise en place de prix planchers garantis pour les producteurs<sup>54</sup>.

Toutefois, les freins politiques et économiques demeurent considérables. Le primat accordé à la libre concurrence, les divergences d'intérêts entre États membres et la réticence des acteurs économiques dominants à accepter une régulation plus stricte constituent autant d'obstacles à surmonter. Une véritable transformation à l'échelle européenne nécessitera une mobilisation conjointe des États membres, de la société civile et des acteurs économiques progressistes. Sans une telle dynamique collective, les avancées nationales, bien qu'encourageantes, resteront fragmentées et insuffisantes face à la complexité des enjeux alimentaires européens.

---

<sup>52</sup> Jeremy Bruno, "Un péage obligatoire": les industriels agroalimentaires dénoncent les alliances de distributeurs, BMF Business, 24/09/2024. <https://www.bfmbtv.com/economie/consommation/un-peage->

<sup>53</sup> IPES-Food, *Alimentation ancrée : Les marchés territoriaux comme piliers de la résilience et de la sécurité alimentaire*, 2024. <https://ipes-food.org/wp-content/uploads/2024/07/AlimentationAncreeFR.pdf>

<sup>54</sup> Via campesina, Communiqué de presse *Les paysan-nes d'ECVC se mobiliseront en novembre contre la position de la Commission d'approuver l'accord UE-Mercosur*, 6 novembre 2024. <https://viacampesina.org/fr/les-paysan%C2%B7nes-decvc-se-mobiliseront-en-novembre-contre-la->

## 5. LA GMD PEUT-ELLE DEVENIR UNE ALLIÉE DANS LE PROJET DE TRANSITION DU SYSTÈME ALIMENTAIRE ?

Dans un chapitre précédent, nous avons expliqué pourquoi certaines pratiques de la GMD posent problème du point de vue des acteurs alternatifs ou de citoyens engagés en faveur de la transition du système alimentaire. Dans cette partie, nous changeons de perspective et tentons d'expliquer pourquoi cette transition nécessite la prise en compte, et peut-être l'entrée en relation avec des acteurs conventionnels tels que ceux de la grande et moyenne distribution. D'une part, les alternatives semblent actuellement incapables d'infléchir la trajectoire générale de notre société de consommation, et d'autre part, les chocs qui déstabilisent actuellement le système et ses acteurs invitent à rebattre les cartes. De nouvelles alliances pourraient émerger dans un contexte où la survie des acteurs économiques et notre sécurité alimentaire sont de plus en plus menacées.

Le système agricole et alimentaire mondial est en effet confronté à une série de crises interconnectées qui menacent sa durabilité et sa résilience. Le changement climatique, notamment, fragilise les écosystèmes agricoles, avec des phénomènes tels que des sécheresses, des inondations, l'érosion des sols et la prolifération de ravageurs. Ces impacts risquent de mettre en situation de "risque extrême" près des trois quarts de la production alimentaire mondiale d'ici 2045<sup>55</sup>. À cela s'ajoute la dépendance critique de l'agriculture aux énergies fossiles, dont la raréfaction et l'augmentation des coûts attendues à l'horizon 2030, menacent la viabilité des systèmes alimentaires modernes. Les systèmes alimentaires centralisés, dominés par des multinationales et des chaînes logistiques longues et complexes, amplifient les risques en cas de perturbations géopolitiques, cyberattaques ou crises logistiques, comme l'ont montré la guerre en Ukraine et la pandémie de COVID-19. Et en bout de chaîne, la grande et moyenne distribution voit son modèle économique se fragiliser, au point de menacer sa viabilité. Enfin, au delà de la question de sa vulnérabilité, le système alimentaire actuel est profondément nocif. Il est ainsi un des principaux contributeurs au dépassement des limites planétaires. Selon le RWLP, en Belgique, en 20 ans, le nombre de personnes faisant appel à l'aide alimentaire a été multiplié par 7, pour atteindre actuellement 800.000 bénéficiaires. Selon Statbel, au cours des quarante dernières années (entre 1980 et 2019), en Belgique, 68% des agriculteurs ont disparu, ceux qui restent ont en moyenne plus de 55 ans, et 80% d'entre eux n'ont pas de successeur identifié.

Pour citer Tim Lang, inventeur du concept de démocratie alimentaire, que nous avons reçu en conférence à Liège le 10 décembre 2024, « Nous avons perdu ». Les alternatives sont utiles et nécessaires, mais insuffisantes en elles-mêmes. Il faut explorer d'autres voies. Avec une possible contribution de la GMD ?

---

<sup>55</sup> Belga, *Réchauffement climatique : risque "extrême" sur 71% de la production alimentaire en 2045*, 08/09/2022.

## LA GRANDE ET MOYENNE DISTRIBUTION : UN SECTEUR MENACÉ

Deux-mille vingt-trois ne fut pas une année faste pour le secteur de la grande et moyenne distribution en Belgique. Les faillites de chaînes comme Makro, Match et Smatch ont souligné les limites de modèles économiques peu adaptés aux défis actuels : marges en baisse, inflation, et changements dans les habitudes des consommateurs. Tandis que Franprix s'est retiré du marché belge, d'autres acteurs comme Colruyt et Jumbo ont tenté de s'ajuster via des restructurations et des alliances stratégiques<sup>56</sup>. Le secteur, en plein bouleversement, est en quête de nouvelles solutions pour rester pertinent face aux attentes croissantes de flexibilité et aux exigences toujours plus élevées en matière de durabilité.

Le modèle des hypermarchés, qui a prospéré pendant des décennies, traverse en effet aujourd'hui une période de turbulences profondes. Plusieurs facteurs convergent pour fragiliser ce modèle économique traditionnel. Tout d'abord, la pression exercée sur les prix a conduit à une guerre des prix incessante entre les enseignes, réduisant ainsi les marges bénéficiaires. Pour attirer les consommateurs, les hypermarchés ont intensifié les promotions et les réductions, ce qui, paradoxalement, a érodé leur rentabilité. Avec pour conséquence également qu'un nombre croissant d'industriels, pour faire face à des coûts d'approvisionnement de plus en plus importants et variables, de même qu'à une évolution imprévisible de la demande, ont adapté (à la baisse) la qualité de leur offre de produits et (à la hausse) leurs prix de vente. En témoigne un phénomène de plus en plus documenté : la "shrinkflation", contraction du verbe anglophone "shrink" ("réduire") et du mot "inflation", une technique marketing consistant à changer la recette d'un produit en privilégiant des ingrédients de moindre qualité, pour toujours le même prix final, voire plus<sup>57</sup>. Signe des temps, le mot "Graaiflatie", mot équivalant en néerlandais, est le mot de l'année 2023 en Flandre. La conséquence de tout cela est une diminution générale de la qualité de l'alimentation, avec toutes les externalités négatives, ou coûts cachés de l'alimentation, en termes de dégradation de la santé humaine et de l'environnement, que cela entraîne. Les coûts cachés désignent des dépenses qui ne sont pas reflétées dans le prix de marché des produits alimentaires. En 2022, la FAO a estimé que ces coûts cachés représentent au moins 10 000 milliards d'USD par an au niveau mondial. Ces coûts sont assumés par la société dans son ensemble, via les impôts notamment. Plusieurs études scientifiques internationales convergentes ont permis de conclure que, globalement, si ces coûts cachés étaient intégrés dans le coût de notre alimentation, le prix de celle-ci pourrait jusqu'à doubler<sup>58</sup>.

---

<sup>56</sup> Apslia, *Analyse Poster Retail Scan Gondola : découvrez les chiffres et tendances clefs du foodretail belge*, 09/07/2024. <https://www.apslia.be/actualites/poster-retail-scan-decouvrez-les-chiffres-et-tendances-clefs-du-foodretail-belge>

<sup>57</sup> RTBF, *Shrinkflation : la stratégie des marques pour nous faire payer plus cher*, 04/08/2022. <https://www.rtb.be/article/shrinkflation-la-strategie-des-marques-pour-nous-faire-payer-plus-cher-11042556>

<sup>58</sup> Michel Duru et Anthony Fardet, *Les coûts cachés de notre alimentation*, UP magazine, 6 juin 2022. <https://up-magazine.info/securite-alimentaire-2/98069-les-couts-caches-de-notre-alimentation/>

Les relations tendues avec les fournisseurs, exacerbées par l'inflation et les fluctuations des coûts de production, entraînent parfois le retrait provisoire de certaines marques des rayons. De tels conflits se règlent généralement par des concessions mutuelles, mais ils sont symptomatiques des tensions sur le marché.

Une nouvelle menace se profile avec l'arrivée progressive des géants du commerce en ligne sur le marché alimentaire, actuellement cantonnée aux marchés asiatique et américain. Aux USA, cela s'est marqué par le rachat par Amazon des supermarchés de la chaîne Whole Foods; une évolution qui pourrait préfigurer ce qui attend la GMD européenne. Les magasins Whole Foods ont été transformés en magasins Amazon Fresh, truffés de caméras et d'électronique, permettant de fonctionner sans personnel de caisse, en connexion totale avec les *big data* de la multinationale. Le numéro 2 chinois derrière Alibaba, JD.com, spécialisé dans la logistique, a ouvert des magasins similaires qui ciblent une nouvelle génération de chinois hyper connectée, et ambitionne de mettre la main sur toute la chaîne d'approvisionnement<sup>59</sup>. Une évolution qui a de quoi inquiéter les enseignes européennes de la GMD, jusqu'ici relativement épargnées.

Par ailleurs, la GMD a souvent négligé l'évolution des attentes des consommateurs, qui privilégient désormais une expérience d'achat plus personnalisée et, pour certains, des circuits courts et des produits locaux. Elle est aussi confrontée de manière croissante à de nouvelles normes écologiques liées notamment au Green deal Européen. D'après une étude du McKinsey, afin de pérenniser son modèle économique, la grande distribution devrait investir sur le long terme, 3% de ses revenus annuels, en digital, en recrutement et en durabilité<sup>60</sup>. 3%, c'est environ 3 fois plus que la marge nette réalisée par bien des distributeurs. « Le modèle économique des magasins, et plus spécifiquement des supermarchés, semble -de ce point de vue-là- révolu, avec un retour sur capital investi qui est plus bas que le coût du capital. Dès que le coût du capital augmentera, ce qui semble s'annoncer en corrélation avec l'inflation de fond, le financement du modèle économique de la distribution posera problème<sup>61</sup> », estime Pierre-Alexandre Billiet dans son livre *Consommation de crise*. L'adaptation de la GMD aux nouvelles normes environnementales sera de plus en plus couteuse, et pourrait en fait s'avérer impayable, au risque de causer sa chute.

---

<sup>59</sup> Source : Delescluse, Rémi. *Hypermarchés, la chute de l'empire*. Op. cit.

<sup>60</sup> McKinsey, Transforming the EU retail & wholesale sector, 25/10/2022. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/transforming-the-eu-retail-and-wholesale-sector-full-report.pdf>

<sup>61</sup> Pierre-Alexandre Billiet, *Consommation de crise*, op. cit., page 115.

De manière probablement prématurée, certains en sont déjà à anticiper la fin des supermarchés. Ainsi, Max Rousseau, chercheur en science humaine et politique, y verrait-il une opportunité, à la lumière des nombreux impacts négatifs de la grande distribution (destruction des commerces locaux, étalement urbain, pollution, et fragilisation des territoires), pour réhabiliter les friches commerciales et réorienter vers des modèles économiques locaux et durables<sup>62</sup>.

## PASSER DU JUST IN TIME AU JUST IN CASE

Il n'y a pas que la grande distribution dont le modèle soit menacé. En raison de la volatilité climatique et énergétique, de l'instabilité des prix des matières premières, et du caractère erratique des comportements de consommation, les fluctuations rapides et imprévisibles de l'offre et de la demande alimentaires représenteront un défi majeur pour les marchés dans les années à venir. À l'avenir, des crises économiques risquent de se produire de manière imprévisible, non seulement en termes de profondeur, mais aussi de fréquence. Nous pourrions connaître des cycles d'inflation et de désinflation extrêmement rapides, notamment sur certaines matières premières stratégiques. Ces fluctuations auront un impact direct sur les modes de production et de distribution, le pouvoir d'achat et la consommation, fragilisant des décennies de stabilisation dans les secteurs alimentaires, l'agriculture, et la grande distribution.

Les fluctuations importantes et imprévues de l'offre et de la demande alimentaire, ainsi que de la chaîne d'approvisionnement logistique, qui sont à l'œuvre depuis 2020, ne sont par ailleurs pas compatibles avec le mode de fonctionnement *just in time* (logistique à flux tendu) des entreprises de transformation et de distribution du système agroindustriel. On n'avait rien connu de tel depuis la Seconde Guerre mondiale. Comme le relate Pierre-Alexandre Billiet, directeur de Gondola<sup>63</sup> : « Lors d'une entrevue avec le gouvernement restreint, un distributeur alimentaire belge important a fait part de ses craintes à pourvoir la population en alimentation en moment de crise<sup>64</sup> ». Le système de distribution est en effet extrêmement concentré et caractérisé par de nombreux goulets d'étranglement.

---

<sup>62</sup> Max Rousseau, *Carte blanche Anticipons la fin des supermarchés*, Tchack!, 17/01/2022.

<sup>63</sup> Gondola est une société belge spécialisée dans la communication, l'information et l'accompagnement stratégique dans les secteurs du commerce de détail et des biens de grande consommation, surtout connue pour sa plateforme multimédia et ses événements professionnels.

<sup>64</sup> Pierre-Alexandre Billiet, *Consommation de crise*, op. cit., page 96.

Face à ces défis croissants, le professeur Tim Lang, fondateur du Centre de politique alimentaire (Université de Londres), a préconisé lors d'une conférence à Liège le 10 décembre 2024, l'abandon du modèle *just in time* au profit du *just in case* dans le domaine des chaînes alimentaires<sup>65</sup>. Au terme de deux années d'enquête, dans 12 pays, sur le thème de la sécurité alimentaire, le professeur Lang plaide notamment pour la mise en place de plans de gestion de risque impliquant les pouvoirs publics et les acteurs des filières : pas seulement les acteurs du bio et des circuits courts, mais bien tous les acteurs, y compris ceux de la grande distribution, en raison de leur rôle central dans l'approvisionnement alimentaire à grande échelle.

Alors que l'Europe se trouve actuellement à un tournant stratégique, avec notamment la guerre en Ukraine et les tensions internationales qui menacent ses approvisionnements, elle est face à l'impérieuse nécessité de renforcer sa souveraineté militaire et industrielle, mais également alimentaire, ce qui passera par une reconstruction résiliente et durable de ses chaînes d'approvisionnement.

Face à ces défis systémiques, le modèle actuel de la grande et moyenne distribution montre ses limites structurelles, tant dans sa capacité à anticiper les crises qu'à garantir la résilience des chaînes d'approvisionnement. Le passage d'une logique de *just in time* à une approche *just in case* apparaît non seulement comme une nécessité opérationnelle, mais aussi comme une condition préalable à une transformation plus profonde du système alimentaire.

## VERS UN CONTRAT SOCIO-ÉCONOMIQUE POUR UNE CONSOMMATION DURABLE ?

La nécessaire transformation en profondeur du système alimentaire ne pourra s'opérer sans une vision systémique, partagée entre les acteurs publics, privés et citoyens, capable d'articuler les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Une approche systémique consiste à considérer le système alimentaire dans son ensemble, en tenant compte des interactions complexes entre ses différents éléments, plutôt que de traiter chaque problème de manière isolée. Elle vise à identifier les leviers d'action qui produisent des effets structurants et durables, en prenant en compte les impacts croisés sur l'ensemble du système. Comme le relève Philippe Baret, Professeur à la Faculté des bioingénieurs de l'Université catholique de Louvain, l'une des voix les plus influentes sur les questions de transition alimentaire en Belgique francophone : « Une des erreurs d'aujourd'hui est d'accumuler les solutions de manière agrégative, un peu comme si on changeait les pièces d'une voiture, sans faire le plan de la voiture<sup>66</sup> ».

---

<sup>65</sup> Le concept de Just in time (juste à temps, en français), très usité dans le domaine de la logistique, se réfère au principe de flux tendu, avec zéro stock. Just in case (au cas où) appelle à la nécessité de se préparer aux crises futures.

<sup>66</sup> <https://tdm-asbl.be/productions/belle-rencontre-avec-philippe-baret/>

C'est dans une perspective systémique que s'inscrit la proposition de créer une Sécurité Sociale de l'Alimentation (SSA), telle que présentée dans une étude récente de la CATL<sup>67</sup>. Inspirée des principes de la sécurité sociale classique, la SSA repose sur trois piliers : un financement par cotisation collective, le principe d'universalité garantissant un accès équitable à une alimentation saine et durable, et une gouvernance démocratique impliquant producteurs, consommateurs et pouvoirs publics.

La SSA propose d'assurer un accès universel et équitable à une alimentation saine, durable et produite localement, tout en renforçant la résilience des systèmes alimentaires face aux crises économiques, sociales et environnementales. En soutenant les producteurs respectueux de l'environnement et en accompagnant les consommateurs dans leurs choix alimentaires sur une base territoriale locale, cette approche vise à remodeler notre rapport à l'alimentation.

Concrètement, chaque citoyen recevrait un budget alimentaire dédié, utilisable auprès de producteurs locaux répondant à des critères de durabilité. Ce mécanisme solidaire repose sur une vision collective et territorialisée, visant à concilier justice sociale, durabilité écologique et souveraineté alimentaire.

Le « Pacte à la consommation », imaginé par Pierre-Alexandre Billiet, directeur de Gondola et figure influente de la GMD et de l'agro-industrie, s'inscrit dans une philosophie très similaire<sup>68</sup>. Il propose un contrat socio-économique liant gouvernement, entreprises et consommateurs autour d'objectifs communs : consommer mieux, soutenir les productions locales, saines, durables et équitables, tout en favorisant la création d'emplois locaux et en minimisant les externalités négatives du système alimentaire.

Pour mettre en œuvre ce pacte, plusieurs mécanismes sont proposés. Le gouvernement jouerait un rôle central en créant un fonds dédié à la consommation durable, destiné à faciliter l'accès à des produits respectueux de l'environnement et de la santé. Ce fonds serait alimenté par l'intégration des coûts des externalités négatives dans les financements publics, par exemple en introduisant des titres à la consommation qui soutiennent les achats responsables. Par ailleurs, une augmentation des prix des produits polluants serait envisagée, les revenus générés étant redistribués aux producteurs engagés dans des pratiques durables et au fonds de consommation. Cette approche repose sur un principe d'incitation : seuls les acteurs économiques respectant des critères stricts de durabilité pourront bénéficier des fonds ainsi constitués.

---

<sup>67</sup> Jean-Yves Buron, *La sécurité sociale de l'alimentation – origines, enjeux et perspectives*, CATL, décembre 2024. <https://www.catl.be/wp-content/uploads/2024/12/Etude1-SSA.pdf>

<sup>68</sup> La proposition d'un tel pacte a été présentée à des partis politiques, à des cabinets ministériels (économie, finance), à des secrétaires d'État (à la consommation), et partagée lors de colloques. Elle est détaillée dans le livre de Pierre-Alexandre Billiet, *Consommation de crise*, op. cit., pages 104 à 121.

Il est saisissant que des propositions issues de milieux aussi éloignés (pour la SSA, le monde des ONG et des associations ; pour le Pacte, celui de l'agro-industrie et de la GMD) convergent à ce point sur leurs prémisses, sur leurs conclusions, et sur leurs modes opérationnels. Toutes deux estiment qu'il faut partir de la demande pour transformer le système, et l'orienter vers une consommation responsable. Toutes deux estiment que l'intervention des gouvernements est indispensable pour y parvenir et que, de surcroît, aucune transformation d'envergure du système ne pourra se faire sans une participation active des consommateurs et des entreprises. Enfin, toutes deux semblent impossibles à mettre en place, à l'échelle d'un pays, sans le concours des acteurs économiques conventionnels tels que la GMD.

Face aux crises à venir, les enjeux apparaissent comme existentiels. Pierre-Alexandre Billiet estime que sans un tel pacte, « les distributeurs risquent de précipiter dans une guerre métacyclique des prix et d'emporter dans une chute abyssale de leurs marges les agro-industriels, les agriculteurs, et leurs employés, en Europe<sup>69</sup> ».

La SSA et le Pacte à la consommation partagent une ambition commune : transformer les crises actuelles en opportunités de changement profond, en réconciliant les impératifs économiques, sociaux et environnementaux. Ils incarnent une vision ambitieuse où l'alimentation devient un levier structurant pour bâtir une société plus résiliente, équitable et durable.



<sup>69</sup> Pierre-Alexandre Billiet, *Consommation de crise*, op. cit., page 123.



# CONCLUSION

La transition du système alimentaire est une tâche colossale, à la hauteur des enjeux économiques, sociaux et environnementaux auxquels nous faisons face. Pour les acteurs issus des mouvements citoyens engagés et de l'économie sociale, la nécessité de cette transformation implique de trouver un équilibre délicat entre l'exploration de possibles alliances et une prudence vigilante face aux dynamiques propres au capitalisme. Car si les marges de la grande et moyenne distribution sont aujourd'hui compressées, avoisinant à peine 1 %, il ne faut pas s'y tromper : son principal objectif reste la maximisation du bénéfice au profit des actionnaires. Or, avec un chiffre d'affaires annuel belge de 35 milliards d'euros pour l'ensemble du secteur, ces derniers continuent de tirer leur épingle du jeu.

Pour autant, la guerre des prix, la pression constante sur les coûts de production, la montée des attentes sociétales en matière de durabilité et les crises multiples (climatique, énergétique, géopolitique) fragilisent profondément le modèle économique de la GMD. Cette instabilité soulève la question de sa capacité à jouer un rôle moteur dans une transition du système alimentaire, pour peu qu'elle en manifeste la volonté.

Faut-il alors envisager des alliances avec les acteurs de la GMD? La réponse n'est pas simple. Comme nous l'avons vu, le secteur est marqué par une dynamique de récupération des alternatives, où des concepts tels que le bio, le local ou l'éthique deviennent souvent des arguments marketing vidés de leur substance initiale. Néanmoins, face à l'ampleur de la crise, il semble au minimum nécessaire d'initier un dialogue pour identifier des points d'articulation et élaborer des stratégies communes lorsque cela s'avère pertinent.

De ce point de vue, la convergence des analyses entre les promoteurs de la Sécurité Sociale de l'Alimentation (SSA) et une figure influente du monde de la GMD et de l'agro-industrie telle que Pierre-Alexandre Billiet, est frappante. Les constats sont souvent similaires : externalités environnementales et sociales insoutenables, concentration excessive du pouvoir économique, risques croissants pour la santé publique et la sécurité alimentaire. Les solutions proposées, qu'il s'agisse de la SSA ou du Pacte à la consommation, partagent également une même logique: partir de la demande pour transformer l'offre en s'appuyant sur l'intervention des pouvoirs publics, et impliquer activement consommateurs et entreprises dans la transition. Ces deux propositions ambitieuses constituent, théoriquement, des réponses systémiques aux différentes dimensions de la crise alimentaire. Toutefois, elles ne sont pas des solutions miracles. Elles nécessitent encore d'être précisées, notamment concernant l'accompagnement de la transformation des filières, et doivent être débattues de manière approfondie et testées concrètement afin de garantir leur pertinence et leur robustesse. En outre, il convient d'évaluer si un consensus sociétal, incluant la population, le monde politique, mais aussi des acteurs économiques comme la GMD, peut se former autour de ces propositions.

Or, il serait prématuré, voire naïf, de croire que des alliances avec les acteurs de la GMD et de l'agro-industrie sont à portée de main. Pierre-Alexandre Billiet collabore depuis deux ans avec un petit groupe de 13 CEO du secteur, tous engagés dans une réflexion sur la durabilité de leur activité et du système dans son ensemble. Ce groupe reste cependant une minorité face aux quelque 250 dirigeants de la GMD en Belgique. Les dynamiques internes du secteur sont complexes et chaque enseigne est traversée par des logiques parfois contradictoires : maximisation des marges, fidélisation de la clientèle, pression des actionnaires, mais aussi préoccupations réelles de certains acteurs quant aux enjeux sociaux et environnementaux.

Mais le temps presse. Les tensions croissantes et la fragilité du système soulignent l'urgence d'un sursaut collectif, qui exige de s'appuyer sur des mécanismes solides pour enclencher des changements structurels.

Pour revenir à la question initiale, le scénario le plus favorable (mais pas nécessairement le plus probable) pour une réelle participation de la GMD à la transition alimentaire passerait par son implication dans la création d'un nouveau contrat socio-économique tel que la SSA ou le Pacte à la consommation.

À défaut, il faudra espérer pouvoir compter sur des lois, à envisager au niveau européen, comme l'a démontré le cas des lois Egalim, pour contraindre les acteurs économiques à adopter des pratiques plus durables et équitables – ce qui, faute de solution systémique, aggravera encore leur problème de fragilité économique.

En dernier recours, tous les efforts de durabilité de la GMD dans le cadre concurrentiel et législatif actuel risquent de n'apporter que des progrès marginaux, insuffisants pour une véritable sortie de crise, ou même pour sa propre survie.

En définitive, sortir de la crise par le haut dépendra de notre capacité, en tant que société, à produire une vision véritablement inclusive et globale de la transformation du système alimentaire, et à faire émerger une volonté collective à la hauteur des enjeux.

## POUR ALLER PLUS LOIN

### EN SAVOIR PLUS SUR LA SÉCURITÉ SOCIALE DE L'ALIMENTATION

Jean-Yves Buron, *La sécurité sociale de l'alimentation – origines, enjeux et perspectives*, CATL, décembre 2024. <https://www.catl.be/wp-content/uploads/2024/12/Etude1-SSA.pdf>

### EN SAVOIR PLUS SUR LE PACTE À LA CONSOMMATION

Pierre-Alexandre Billiet, *Consommation de crise*, Gondola, 2023

### DÉCOUVRIR LES ALTERNATIVES À LA GRANDE ET MOYENNE DISTRIBUTION

La CATL met régulièrement à jour un répertoire des alternatives en matière d'approvisionnement intitulé *Se nourrir autrement à Liège*. L'édition 2024 de ce fascicule est téléchargeable à l'adresse suivante :

[https://www.catl.be/wp-content/uploads/2024/04/Se\\_Nourrir\\_Autrement\\_a\\_Liege\\_2024.pdf](https://www.catl.be/wp-content/uploads/2024/04/Se_Nourrir_Autrement_a_Liege_2024.pdf)

### NOUS VOUS INVITONS PAR AILLEURS À DÉCOUVRIR :

- Le Collectif 5C : Collectif de coopératives citoyennes de distribution alimentaire en circuit court : <https://www.collectif5c.be/charte5c>
- Manger demain et son Répertoire de bases de données pour se fournir en produits locaux et de saison : <https://www.mangerdemain.be/2021/09/30/repertoire-de-bases-de-donnees-pour-se-fournir-en-produits-locaux-et-de-saison/>
- Le RCR, Réseau de Collectifs en recherche de résilience, et son répertoire des Groupes d'achats alimentaires et Groupements d'Achats en Soutien à l'Agriculture Paysanne : <https://asblrcr.be/collectifs-citoyens/gac/>
- ConsomAction, Réseau des Professionnels du Zéro déchets. [https://www.consomaction.be/en\\_GB](https://www.consomaction.be/en_GB)



**Ceinture  
Aliment-Terre  
Liégeoise**

L'ASBL Ceinture Aliment-Terre Liégeoise (CATL) a pour mission de contribuer, sur l'Arrondissement de Liège Métropole, à la transformation du système alimentaire dans une perspective durable, en soutenant le développement des filières courtes et locales. A cette fin, elle sensibilise, fédère et mobilise l'ensemble des forces vives du territoire, et elle s'appuie sur une équipe de professionnels pour mettre en œuvres ses cinq principales missions.

*Cette analyse s'inscrit dans le cadre d'une demande de reconnaissance en éducation permanente (axe 3) de la CATL*

Rédaction :  
**CHRISTIAN JONET**

Mise en page : JULIA HAZÉE

Christian Jonet  
Bâtiment Horizon Avenue  
de Jupille 16 4020 Liège  
04 223 15 51

Disponible ici :



Exemplaire papier : 3 € - [info@catl.be](mailto:info@catl.be)