

Transition alimentaire dans la distribution

*Enjeux pour les métiers,
les compétences et les organisations
à l'échelle du bassin dijonnais*



Sommaire



Cadre de l'étude et le paysage de la distribution alimentaire	p.3
Éléments clés de cadrage	p.4
Observations issues des entretiens	p.6
Les enseignements : les forces du secteur	p.9
Les enseignements : les enjeux du secteur	p.12
Focus sur la préconisation compétences	p.15
Conclusion	p.17



Cette action est financée par :



RÉGION
BOURGOGNE
FRANCHE
COMTE



Préambule



Le projet

Le projet ProDij' vise à accompagner la transformation du territoire de Dijon Métropole vers une alimentation plus durable d'ici 2030.

L'objet de l'étude

Dans ce cadre, CREATIV' pilote une étude d'analyse consacré à l'évolution des métiers, des compétences et des besoins en formation, de la production agricole jusqu'à la consommation alimentaire.

Le périmètre retenu

La présente analyse porte sur le secteur de la distribution alimentaire. Les investigations se sont concentrées principalement sur **la grande distribution et sur les détaillants spécialisés** (magasins bio, enseignes spécialisées).

Elle cherche à **comprendre comment les mutations** en cours transforment les organisations, les activités de travail **et les compétences attendues** dans ce secteur à l'échelle du bassin dijonnais.

Cette synthèse propose une lecture resserrée des principaux enseignements issus de l'enquête. Elle a été conçue pour permettre au lecteur d'identifier rapidement les constats majeurs, les enjeux clés et les principales préconisations, sans avoir à parcourir l'intégralité de la note d'analyse.

Le fil rouge de l'analyse

La distribution alimentaire se trouve aujourd'hui au cœur d'arbitrages complexes entre prix, organisation des filières et transformation des habitudes de consommation. Les deux problématiques suivantes constituent le fil rouge de nos investigations.

Comment intégrer des pratiques durables et des approvisionnements locaux et responsables dans les chaînes de distribution alimentaire ?

Comment la distribution alimentaire peut-elle s'adapter aux attentes des consommateurs tout en les encourageant à adopter des habitudes de consommation plus responsables ?

Cadre d'étude et le paysage de la distribution alimentaire

Une entrée par les achats alimentaires des ménages

Nous avons choisi d'aborder la distribution alimentaire à partir d'une entrée simple : ***où les habitants du bassin dijonnais font-ils leurs courses ?***

Ce choix nous a conduits à partir du point de vue du citoyen-consommateur, plutôt que des seuls flux professionnels. Les données disponibles convergent vers un constat clair : ***la grande distribution reste aujourd'hui le canal dominant d'approvisionnement des ménages.***

Un périmètre d'enquête volontairement ciblé

L'enquête s'est concentrée sur **deux grands types d'acteurs** : *d'un côté, les enseignes de grande distribution généraliste ; de l'autre, les détaillants spécialisés en alimentation (magasins bio, les enseignes spécialisées).*

La note repose sur des données de cadrage et sur **23 entretiens qualitatifs menés auprès d'acteurs** représentatifs du secteur et de son écosystème.

Un secteur particulièrement difficile à investiguer

La distribution alimentaire a été **le secteur le plus difficile à investiguer**. L'équipe projet partait sans réseau établi ni connaissance fine de l'écosystème local. La forte pression sur l'activité, la faible disponibilité des acteurs, le contexte concurrentiel et la sensibilité du sujet ont fortement compliqué l'accès au terrain.

Cela s'est traduit par de nombreux silences, reports, annulations et promesses de recontact non suivies d'effet.

Des résultats à lire avec prudence

L'enquête repose principalement sur des entretiens menés auprès de dirigeants, gérants, directeurs et responsables RH. Les salariés de terrain et les métiers opérationnels ont très peu pu être rencontrés.

L'analyse doit donc être lue comme une contribution partielle, fondée en grande partie sur des discours "vue d'en haut", croisés avec un travail d'analyse documentaire qui ne remplace pas l'observation directe du travail réel!



Éléments clés de cadrage

Les modèles économiques

Un modèle économique décrit la manière dont une entreprise organise son activité pour vendre, créer de la valeur et générer un résultat. Dans la distribution alimentaire, plusieurs formes coexistent.

Deux modèles dominant historiquement : le commerce intégré et le commerce indépendant organisé, en franchise ou en coopérative d'adhérents. La location-gérance constitue une forme intermédiaire.

Le tableau ci-dessous en propose une lecture synthétique (d'autres formes plus spécifiques existent, mais ne sont pas détaillées ici).

Principales caractéristiques par modèle économique	Statut juridique du magasin	Degré d'autonomie	Approvisionnement	Participation aux décisions du réseau
Commerce intégré (succursales)	Succursale appartenant au groupe	Très faible : décisions et politiques largement centralisées	Approvisionnement imposé via la centrale d'achat du groupe	Aucune : le magasin applique les décisions du siège
Commerce indépendant organisé (franchise)	Société indépendante liée contractuellement au franchiseur	Moyenne : respect du concept, des méthodes et des produits du franchiseur	Souvent limité : achats via le franchiseur ou des fournisseurs agréés	Limitée : le franchiseur décide, le franchisé applique
Commerce indépendant organisé (coopérative d'adhérents)	Société indépendante membre d'une coopérative d'adhérents	Élevée : forte capacité d'adaptation locale et participation aux orientations du réseau	Plus souple : achats via les centrales mutualisées, avec des achats locaux possibles en complément	Active : chaque adhérent participe aux décisions du groupement
Location-gérance (hypothèse intégrée)	Magasin exploité par un locataire-gérant juridiquement indépendant	Moyenne : gestion quotidienne assurée localement, dans un cadre fortement fixé par le groupe	Quasi imposé : achats via la centrale du groupe propriétaire	le locataire-gérant ne participe pas aux décisions de l'enseigne
Location-gérance (hypothèse indépendant organisé)	Magasin exploité par un gérant juridiquement indépendant, dans le cadre d'un fonds loué par le groupement ou un adhérent	Moyenne à forte : gestion locale plus souple, dans le respect des standards du groupement	Imposé via la centrale du groupement, avec des achats locaux limités	Très faible : pas ou peu de participation aux décisions tant que le gérant n'est pas adhérent

Éléments clés de cadrage

Panorama des métiers de la distribution alimentaire

La distribution alimentaire ne se limite pas aux postes en caisse ou en rayon.

Elle mobilise plusieurs **familles de métiers sur toute la chaîne de valeur** : *achats, logistique, mise en magasin, relation client, pilotage commercial, management et fonctions support.*

Ce regroupement par grandes fonctions d'activité permet de mieux lire l'organisation du secteur.



Un système de formation en Région BFC sur les activités du commerce et de la distribution alimentaire

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de **concentrer l'analyse sur les certifications diplômantes délivrées par l'État, du CAP au Bac+5, relevant de l'Éducation nationale, du ministère de l'Agriculture et de l'enseignement supérieur public.**

Ce recentrage répond à un objectif de lisibilité, de fiabilité et de comparabilité, dans un contexte où l'offre des écoles de commerce et centres privés apparaît particulièrement abondante, hétérogène et difficile à analyser finement à l'échelle régionale.

Formation initiale : une offre diplômante structurée en BFC

En Bourgogne-Franche-Comté, 15 diplômes ont été repérés dans le champ du commerce et de la distribution alimentaire. Ils relèvent de trois ministères : *l'Éducation nationale, le ministère de l'Agriculture et l'Enseignement supérieur*

Elle couvre l'ensemble des niveaux, du CAP au Master, avec :

- 3 diplômes de niveau CAP
- 2 diplômes de niveau Bac
- 3 diplômes de niveau Bac+2
- 5 diplômes de niveau Bac+3
- 2 diplômes de niveau Bac+5

Formation continue : une offre qualifiante et des actions courtes

Des CQP/CQPI structurés par les métiers du commerce

Les CQP et CQPI constituent le principal socle de la formation continue dans le commerce. Ils couvrent les métiers du secteur et privilégient une professionnalisation en situation de travail.

Une offre courte en alimentation durable encore peu visible

Des formations courtes existent sur l'alimentation durable, mais elles restent encore peu visibles à l'échelle régionale.

Les écoles de commerce et centres de formation privés : une offre abondante mais difficilement lisible

L'offre portée par les écoles de commerce et structures privées apparaît foisonnante, hétérogène et peu lisible à l'échelle régionale.

La diversité des intitulés, l'accès parfois limité aux contenus détaillés et les liens souvent peu clairs avec les certifications RNCP rendent l'analyse difficile.

Dans ce contexte, nous avons fait le choix de recentrer l'étude sur les certifications publiques de référence, jugées plus stables et plus comparables.

Observations issues des entretiens

Les éléments présentés ici reposent sur les entretiens menés auprès des professionnels rencontrés et sur les documents recueillis au cours de l'enquête. Ils visent à restituer, de la manière **la plus factuelle possible, les principales observations sur la place de l'alimentation durable dans la grande distribution et chez les détaillants spécialisés.**

Des politiques de transition alimentaire peu structurées en interne

Grande distribution

Les responsables rencontrés maîtrisent souvent imparfaitement les politiques nationales de leur enseigne en matière d'alimentation durable. À l'échelle du magasin, peu d'actions apparaissent formalisées. **La communication sur ces sujets reste surtout orientée vers l'extérieur.**

Détaillants spécialisés

Les engagements de l'enseigne sont mieux connus, mieux assumés et plus directement intégrés au discours professionnel. **Ils sont perçus comme constitutifs de l'identité du magasin.**

Point commun

Dans les deux cas, la communication structurée vers les salariés reste limitée. **La priorité implicite demeure la relation client et la performance commerciale.**

Le modèle économique conditionne fortement les marges de manœuvre

Les entretiens montrent que les professionnels décrivent d'abord leur activité à partir du modèle économique du magasin.

Ce cadre structure l'autonomie locale, les approvisionnements, la relation au réseau et, plus largement, la capacité à intégrer des enjeux d'alimentation durable.

Constat transversal

Le secteur est perçu comme instable, concurrentiel et en recomposition permanente : *changements d'enseigne, fermetures, reprises, évolution des modèles d'exploitation.*

La mise en scène de l'offre est un levier central de communication

Grande distribution

La communication sur l'alimentation durable passe d'abord par les rayons : *produits locaux, bio, labels, partenariats producteurs.*

Cette mise en avant mobilise un travail important d'implantation et de maintien visuel.

Détaillants spécialisés

La mise en avant de l'offre "durable" apparaît plus directement cohérente avec le projet du magasin. L'origine, le mode de production et les engagements sont davantage intégrés à la promesse commerciale.

Différence majeure

Les outils visuels sont proches, mais le degré de cohérence entre discours, assortiment et pratiques apparaît plus fort chez les détaillants spécialisés.

Le vrac reste une pratique contrastée selon les formats

Grande distribution

Le vrac est rarement présenté comme un levier stratégique. Il est plutôt vécu comme un rayon exigeant, coûteux et contraint.

Détaillants spécialisés

Le vrac fait partie de l'ADN du magasin. Il est intégré au fonctionnement quotidien et cohérent avec le positionnement de l'enseigne.

Point commun

Dans les deux cas, **le vrac suppose du temps, de la rigueur et de la pédagogie client**

Les gammes évoluent, notamment avec la montée du végétal

Grande distribution

L'élargissement des gammes répond d'abord à **une logique de marché** : *diversification des régimes, montée du végétal, adaptation aux nouvelles demandes.*

Détaillants spécialisés

Les tendances sont aussi suivies de près, mais elles sont davantage interprétées à travers les **enjeux de santé, de bien-être et de cohérence alimentaire.**

Convergence

Tous les acteurs observent une **diversification croissante des pratiques alimentaires.**

Les enjeux d'emploi et de formation restent dominés par les contraintes opérationnelles

Grande distribution

Les métiers sont nombreux, les **conditions de travail souvent jugées difficiles**, et les tensions de recrutement récurrentes. L'offre de formation interne existe, mais elle porte peu sur l'alimentation durable.

Détaillants spécialisés

La relation client, la polyvalence et les valeurs du magasin occupent une place plus forte. **La question du sens du métier et de la santé mentale ressort davantage.**

Point commun

Dans les deux cas, le temps manque pour se former et l'alimentation durable n'apparaît pas comme un axe structurant des dispositifs de formation.



Les centrales d'achat restent au cœur du système d'approvisionnement

Grande distribution

La centrale d'achat structure fortement les volumes, les références et l'organisation des commandes. **Les marges de manœuvre locales existent, mais restent encadrées.**

Détaillants spécialisés

La centrale joue également un rôle clé, mais elle est plus souvent présentée comme **un outil à articuler avec le projet du magasin** et des approvisionnements plus ciblés.

Point commun

Dans les deux modèles, la centrale sécurise l'approvisionnement, mais peut aussi limiter l'intégration de fournisseurs locaux.

La montée des marques distributeurs (MDD) traduit une volonté de reprendre la main sur l'amont

Grande distribution

Les MDD servent à sécuriser les volumes, mieux **maîtriser les cahiers des charges** et limiter la dépendance aux grandes marques.

Détaillants spécialisés

Les MDD prolongent davantage une logique de cohérence, de **traçabilité et de sécurisation de filières sensibles.**

Convergence

Dans les deux cas, les MDD constituent un levier de contrôle accru sur la chaîne d'approvisionnement.



Le “mieux manger” n’a pas le même sens selon les acteurs

Grande distribution

Le “mieux manger” est surtout pensé comme une offre à segmenter : *bio, produits plus sains, références moins transformées, gammes végétales.*

Il s’inscrit dans une logique de marché et de performance par rayon.

Détaillants spécialisés

Le “mieux manger” est présenté comme un **projet global**, articulant santé, environnement, territoire et qualité des produits. Le conseil au client fait partie intégrante de cette logique.

Tension commune

Dans les deux univers, **le local est valorisé, mais aucun acteur ne considère qu’il puisse, à lui seul, alimenter l’ensemble du magasin.**

Le local est valorisé par tous, mais reste un segment plus qu’un socle

Grande distribution

Le local est souvent utilisé comme **levier de différenciation commerciale et de communication**. Il complète l’assortiment standard, sans en devenir le cœur.

Détaillants spécialisés

Le local s’inscrit davantage dans **une philosophie globale**, mais reste lui aussi limité par les volumes, la saisonnalité et la fragilité des approvisionnements.

Point commun

Dans les deux cas, le local est perçu comme un plus, mais pas comme une solution exhaustive à l’échelle du magasin.

La relation au client oppose deux logiques de distribution

Grande distribution

Le client est présenté comme **celui qui “fixe les règles”**. Les arbitrages durables restent fortement contraints par le pouvoir d’achat, la disponibilité attendue des produits et la peur de perdre des clients.

Détaillants spécialisés

Le commerçant assume davantage un rôle de médiation. Le magasin est aussi **un espace d’explication, de conseil et d’orientation des pratiques alimentaires.**

Tension commune

L’un des écarts majeurs entre les deux modèles tient à **la place accordée au conseil** : *secondaire en GMS, centrale dans les commerces spécialisés.*

Les impacts sur les activités diffèrent fortement selon les modèles de distribution

Responsable de magasin

Les mutations touchent les approvisionnements, le pilotage économique, la relation client, le management et l’ancrage territorial.

Seulement **le degré d’autonomie varie fortement selon qu’on se situe en commerce spécialisé, en coopérative, en location-gérance ou dans un modèle intégré.**

Vendeur / employé libre-service

Les évolutions portent sur la mise en rayon, la gestion des produits, la relation client et la valorisation des références durables.

Là encore, l’écart est marqué entre un **métier orienté vers le conseil** dans les commerces spécialisés et un métier davantage centré sur l’exécution en grande distribution.

Les enseignements : les forces du secteur

Les enseignements présentés ici relèvent d'une lecture analytique portée par l'équipe projet à partir des entretiens réalisés, des propos recueillis et des données de cadrage mobilisées.

Cette partie met en évidence **les principaux points d'appui susceptibles de permettre à la distribution alimentaire d'accompagner l'évolution vers une alimentation plus durable.**

Des politiques nationales qui peuvent ouvrir des marges de manœuvre locales

Dans plusieurs enseignes, les politiques nationales d'achat évoluent dans un sens plus favorable au local.

La possibilité de référencer des producteurs du territoire dans la base produits de la centrale, ainsi que l'existence d'outils de valorisation financés par certaines enseignes, montrent que les logiques de massification ne sont pas nécessairement incompatibles avec le développement de filières locales. À condition d'orienter clairement les règles et les incitations, ces dispositifs peuvent devenir de vrais leviers de transition.

Des incitations financières capables d'orienter l'offre

Les groupements et centrales disposent de leviers puissants pour agir concrètement sur l'implantation de l'offre.

Lorsque des aides financières sont conditionnées à la mise en avant du frais, du végétal ou de certains rayons stratégiques, elles montrent que les outils du commerce peuvent être mobilisés au service d'orientations plus favorables au "mieux manger".

Une prise de conscience croissante des limites du modèle actuel

Plusieurs responsables expriment une lucidité croissante sur les limites sociales et alimentaires du modèle : *pénibilité du travail, difficultés de recrutement, effets de certaines pratiques commerciales, responsabilité dans la diffusion de produits peu favorables à la santé.*

Cette prise de conscience constitue un point d'appui important pour **engager des évolutions plus cohérentes entre santé des salariés, santé des consommateurs et transformation des pratiques.**



Un consommateur qui oblige les enseignes à rester en mouvement

Dans les deux modèles, le client reste un moteur de transformation.

En grande distribution, **il pèse directement sur les arbitrages d'offre, les volumes et les rotations.**

Chez les détaillants spécialisés, **il alimente aussi les évolutions du magasin** par ses attentes, ses usages et ses retours. Même si les intentions et les achats réels ne coïncident pas toujours, **cette pression du marché peut constituer un levier utile, à condition que les enseignes ne se contentent pas de suivre, mais jouent aussi un rôle d'orientation.**

La capacité de la grande distribution à démocratiser certains produits plus vertueux

La grande distribution conserve une force majeure : *sa puissance de négociation et sa capacité de diffusion.*

Historiquement fondée sur la défense du pouvoir d'achat, **elle dispose d'un levier important pour rendre plus accessibles certains produits** mieux-disants, qu'il s'agisse du bio, du végétal, de produits mieux notés sur le plan nutritionnel ou de références sous cahiers des charges renforcés.

Cette capacité de massification constitue un atout central si elle est orientée vers la démocratisation du "mieux manger".



Des espaces d'expérimentation dans les modèles indépendants et coopératifs

Les magasins organisés sous des formes **plus autonomes disposent souvent d'une capacité d'expérimentation plus forte.**

Ils peuvent tester plus rapidement de nouveaux produits, de nouveaux fournisseurs, des dispositifs de consigne, de nouvelles animations ou des formes de mise en valeur plus engagées.

Cette souplesse fait de ces structures de véritables laboratoires de transition, capables d'innover avant un éventuel élargissement à d'autres points de vente.

Une concurrence qui peut tirer les pratiques vers le haut

L'**environnement concurrentiel** est souvent vécu comme une contrainte, mais il joue aussi **un rôle d'accélérateur.**

Dès lors qu'une enseigne renforce visiblement son offre locale, bio, végétale ou responsable, les autres sont incitées à réagir. Cette dynamique d'alignement concurrentiel peut contribuer à diffuser plus rapidement certaines évolutions, à condition qu'elles soient suffisamment visibles et crédibles pour compter dans les arbitrages commerciaux.

La construction de filières et de marque distributeur (MDD) plus exigeantes

Dans les deux modèles, la construction de filières dédiées et de marques de distributeur plus exigeantes apparaît comme un levier fort.

Elle permet **de mieux maîtriser l'origine, la composition, les ingrédients, les modes de production et certaines dimensions logistiques.**

En grande distribution comme dans le commerce spécialisé, ces outils constituent l'un des rares **moyens concrets de peser réellement sur les pratiques de l'amont agroalimentaire.**

Des modèles qui articulent cadre commun et autonomie locale

Les modèles d'indépendants organisés présentent un atout particulier : *ils combinent un cadre collectif stable (centrale d'achat, outils, communication, marques propres) et une marge d'autonomie locale.*

Cette articulation permet de faire remonter des besoins de terrain, de tester des adaptations et de faire dialoguer plus facilement le niveau local et le niveau national. Pour la transition alimentaire, cette capacité d'aller-retour est un levier particulièrement intéressant.

Un cadre réglementaire qui met les enseignes en mouvement

Le cadre réglementaire pousse progressivement les enseignes à évoluer.

Sur plusieurs sujets, comme le plastique, le gaspillage, le vrac ou l'affichage environnemental, **il ne s'agit plus seulement de recommandations ou d'inciter, mais bien d'imposer des évolutions.**

Même si ces règles ne sont pas toujours vues comme prioritaires sur le terrain, elles obligent l'ensemble du secteur à bouger et peuvent aussi valoriser les enseignes déjà plus avancées.

Des magasins qui peuvent jouer un rôle territorial

Plusieurs professionnels, en grande distribution comme chez les détaillants spécialisés, **revendiquent un rôle d'acteur local** : *soutien à des producteurs, accueil d'étudiants, implication dans des actions territoriales, vigilance vis-à-vis des équilibres locaux.*

Cette posture dépasse la simple mise en avant de produits et ouvre la voie à des coopérations plus structurées avec les collectivités, les établissements de formation et les filières agricoles.

Une culture du conseil qui peut devenir un levier de transformation

Chez les détaillants spécialisés, **le conseil, l'écoute et la disponibilité sont déjà au cœur du métier.**

En grande distribution, ce registre est moins central, mais **il subsiste dans certains rayons, notamment les métiers de bouche.**

Cette culture du service constitue une force potentielle : *elle permet de faire évoluer la relation au produit, de redonner de la place à l'explication, et d'accompagner les consommateurs autrement que par le seul prix.*

Des pratiques commerciales qui peuvent mieux soutenir les producteurs

Les entretiens montrent aussi l'existence **de pratiques plus partenariales** : *refus de négocier à la baisse avec certains producteurs locaux, application de marges fixes, construction de relations commerciales dans la durée, partage de contacts et mutualisation du sourcing.*

Ces pratiques ne sont pas généralisées, mais elles constituent des signaux positifs : *elles montrent qu'une logique de filière plus durable peut trouver sa place dans les pratiques commerciales du secteur.*



Les enseignements : les enjeux du secteur

À partir des entretiens réalisés en grande distribution et chez les détaillants spécialisés, l'équipe projet identifie plusieurs **enjeux structurels qui freinent la transition vers une alimentation plus durable**. Ils n'empêchent pas toute évolution, mais **ils expliquent pourquoi le mouvement reste lent, fragmenté et fragile**.

Un modèle économique de masse difficilement compatible avec l'alimentation durable

Le modèle dominant de la grande distribution **repose sur la vente en volume, le prix bas et la rotation rapide**.

Cette logique entre en tension avec plusieurs exigences de l'alimentation durable : *saisonnalité, moindre transformation, diversification des approvisionnements et hausse des coûts de production*.

Dans les modèles les plus intégrés, la faible autonomie locale accentue encore ce décalage.



Une alimentation durable encore trop souvent pensée comme une niche

En grande distribution, l'alimentation durable reste fréquemment **conçue comme une gamme spécifique destinée à certaines clientèles**, plutôt que comme une transformation d'ensemble de l'offre.

Ce positionnement entretient le risque d'un marché à deux vitesses : *d'un côté des produits plus vertueux, de l'autre une offre standard ou très transformée qui demeure la norme pour le plus grand nombre*

Les habitudes de consommation constituent aussi un verrou

Les entretiens montrent un **écart persistant entre les intentions affichées et les achats réels des clients**.

Le prix, les habitudes et les repères en magasin continuent de peser fortement sur les décisions d'achat.

Chaque modification visible de l'offre ou des rayons peut générer des résistances, ce qui conduit les magasins à avancer avec prudence.

Le "local" se heurte à des limites de volume, de continuité et de lisibilité

Le développement du local reste **freiné par trois facteurs majeurs** : *la confusion entre produit local et spécialité régionale, les faibles volumes disponibles, et les limites objectives de l'offre sur certains territoires*.

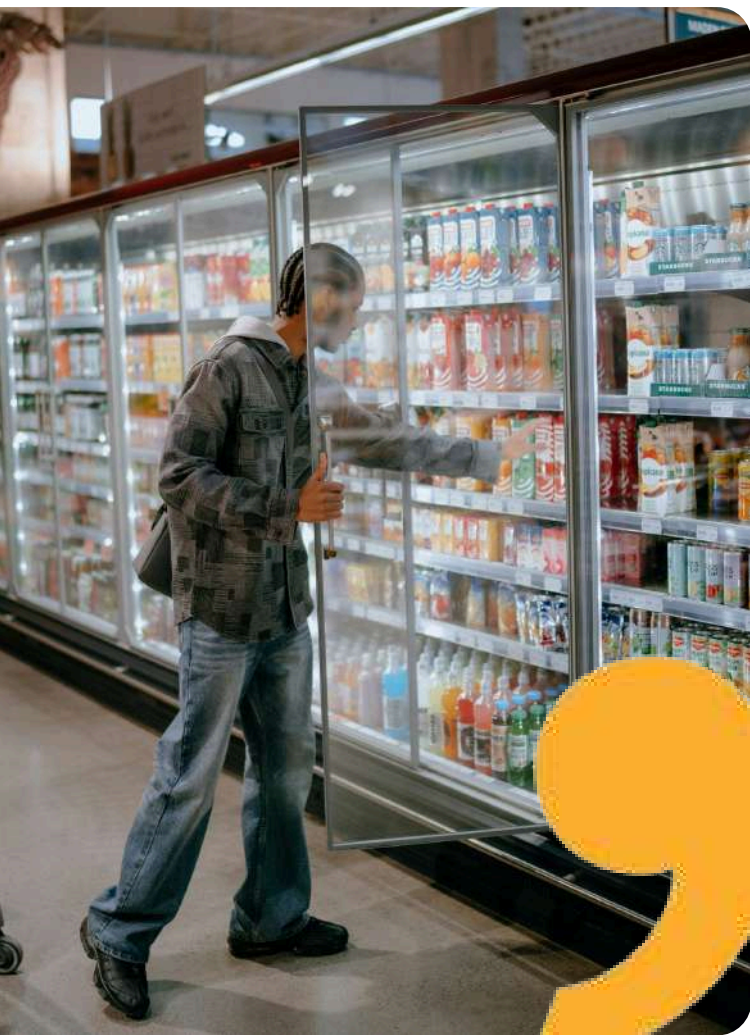
Dans les deux modèles, le local est valorisé, mais il peine à devenir un socle structurant de l'assortiment.

Le vrac reste davantage subi que véritablement porté

Dans les grandes surfaces rencontrées, le vrac apparaît rarement comme un choix stratégique fort.

Il est davantage **perçu comme un rayon complexe, coûteux et contraignant**, dans un contexte où les obligations à venir restent encore peu anticipées.

Cette difficulté d'appropriation révèle plus largement un déficit de projection sur certains enjeux réglementaires et organisationnels.



Une forte aversion au risque freine les approvisionnements plus durables

Le double risque sanitaire et économique pèse fortement sur les arbitrages des distributeurs.

Les petits producteurs locaux ou les filières moins standardisées peuvent être perçus comme plus fragiles, tandis que les produits frais locaux cumulent souvent prix plus élevés, marges plus faibles et risques accrus de pertes.

Cette situation favorise le maintien de fournisseurs industriels déjà sécurisés.

La responsabilité est encore trop souvent renvoyée au consommateur

Le discours dominant en grande distribution reste centré sur l'idée selon laquelle le distributeur vend avant tout ce que le client demande.

Pourtant, **les enseignes disposent d'un pouvoir d'influence majeur sur les fournisseurs comme sur les consommateurs**, à travers l'assortiment, les promotions, la signalétique et la mise en scène de l'offre. Ce renvoi de responsabilité limite une prise en charge plus assumée de la transition alimentaire.

Les tensions RH laissent peu de place à la transition

Les tensions sur l'emploi constituent un frein majeur, en particulier en grande distribution. Turn-over, absentéisme, amplitudes horaires, flux tendu et difficulté à stabiliser les équipes réduisent fortement les marges de manœuvre.

Dans ce contexte, il reste très difficile de dégager du temps pour informer, former ou embarquer collectivement les salariés sur les enjeux d'alimentation durable.

L'offre de formation outille peu les équipes sur ces enjeux

Malgré l'existence de catalogues de formation structurés, **l'alimentation durable reste peu présente dans les parcours internes.**

Elle apparaît rarement dans les fiches de poste, les modules de professionnalisation ou les dispositifs d'accompagnement managérial.

Ce manque d'outillage constitue un verrou stratégique : *les enseignes sont attendues sur la transition, sans que les équipes soient réellement formées pour la comprendre et la porter.*



Une déclinaison opérationnelle encore fragmentée et peu anticipée

Sur le terrain, **l'alimentation durable repose souvent sur des initiatives dispersées** : *un gérant motivé, un partenariat local, un test ponctuel.*

Les actions observées restent peu coordonnées et rarement consolidées dans une fonction, un pilotage ou une stratégie opérationnelle clairement structurée.

Le quotidien tend à écraser les capacités d'anticipation.

La multiplication des fournisseurs a un coût organisationnel réel

Développer davantage d'approvisionnements locaux ou directs ne relève pas seulement d'un choix de principe.

Cela implique plus de livraisons, plus de références, plus de factures, plus de traçabilité et davantage de vigilance humaine.

Dans des organisations déjà sous tension, ce coût organisationnel est souvent sous-estimé.

Les détaillants spécialisés se heurtent aussi à leurs propres limites

Les commerces spécialisés jouent un rôle moteur, mais ils ne sont pas exempts de fragilités.

Leur offre reste souvent plus chère, leur cœur de clientèle plus restreint socialement et certaines références "engagées" ne sont pas toujours aussi locales ou accessibles qu'attendu.

Le risque est alors de rester sur une transition visible, mais socialement peu diffusée.

Des compétences clés encore insuffisamment intégrées dans les parcours

L'analyse des référentiels de formation montre enfin un décalage entre les compétences aujourd'hui nécessaires dans les magasins et celles réellement intégrées dans les parcours.

Les enjeux d'approvisionnement durable, de médiation client, d'ancrage territorial, de gouvernance coopérative ou de pilotage responsable restent souvent partiellement abordés, voire absents.

Ce décalage constitue un enjeu central pour faire évoluer durablement le secteur.

Focus sur la préconisation compétences

Les compétences à développer pour le RESPONSABLE DE MAGASIN dans une vision prospective d'une alimentation plus durable

Au regard de l'analyse globale réalisée par l'équipe projet, le développement de ces compétences constitue une préconisation centrale. Il ne peut reposer uniquement sur les professionnels déjà en poste, ni sur de simples ajustements des pratiques de travail. Il suppose d'agir conjointement sur la formation initiale et sur la formation continue, afin de mieux préparer, à court, moyen et long terme, les responsables de magasin et les vendeurs à accompagner la transition vers une alimentation plus durable.

Le responsable de magasin devra développer des compétences lui permettant de piloter la transition alimentaire de manière plus globale.

Son rôle ne se limitera plus à la gestion d'un point de vente : **il devra construire une offre plus durable, structurer des approvisionnements responsables, rendre cette offre plus lisible et accessible, et conduire cette évolution dans un cadre fortement contraint par le temps, les effectifs, la réglementation, l'hygiène, la logistique et les besoins de montée en compétence des équipes.**

Bloc 1 — Pilotage de l'offre durable

- **Piloter des approvisionnements locaux et responsables**, en sélectionnant des produits issus de filières plus durables et plus proches du territoire.
- **Construire un assortiment de transition alimentaire cohérent**, en proposant une offre qui répond à la fois aux enjeux de durabilité et aux attentes des clients.
- **Structurer la végétalisation de l'offre par des alternatives accessibles et acceptables**, en développant des produits végétaux simples, attractifs et adaptés aux habitudes de consommation.

Bloc 2 — Pilotage de la chaîne d'approvisionnements responsables

- **Évaluer les fournisseurs et objectiver les choix de référencement**, en s'appuyant sur des critères clairs de qualité, d'origine et de durabilité.
- **Animer des coopérations structurées avec les fournisseurs, PME et producteurs**, en travaillant avec eux dans la durée pour sécuriser l'offre et améliorer les pratiques.
- **Développer des coopérations prévisionnelles avec les fournisseurs**, en anticipant les besoins pour mieux gérer les stocks, les commandes et les ruptures.
- **Piloter les impacts organisationnels de la diversification des fournisseurs et des filières locales**, en adaptant les réceptions, la traçabilité, la mise en rayon, les plannings et la charge de travail.

Bloc 3 — Pilotage de l'accessibilité et de l'orientation des choix

- **Arbitrer entre rémunération équitable des fournisseurs et accessibilité économique de l'offre**, en cherchant un équilibre entre prix juste pour les producteurs et prix acceptable pour les clients.
- **Rendre l'offre durable lisible par l'information client**, en donnant des repères simples et clairs sur l'origine, la qualité et les caractéristiques des produits.
- **Organiser l'environnement commercial pour orienter les choix vers des consommations plus responsables**, en mettant mieux en valeur les produits durables dans le magasin.

Bloc 4 — Pilotage de la mise en œuvre de la transition en magasin

- **Conduire la mise en œuvre opérationnelle de la transition alimentaire en magasin**, en intégrant les contraintes de temps, de personnel, de réglementation, d'hygiène et de logistique.
- **Organiser la montée en compétence des équipes sur l'alimentation durable**, en diffusant des repères communs malgré les tensions RH et le manque de temps.

Focus sur la préconisation compétences

Les compétences à développer pour le VENDEUR/EMPLOYE DE RAYON dans une vision prospective d'une alimentation plus durable

Au regard de l'analyse globale réalisée par l'équipe projet, le développement de ces compétences constitue une préconisation centrale. Il ne peut reposer uniquement sur les professionnels déjà en poste, ni sur de simples ajustements des pratiques de travail. Il suppose d'agir conjointement sur la formation initiale et sur la formation continue, afin de mieux préparer, à court, moyen et long terme, les responsables de magasin et les vendeurs à accompagner la transition vers une alimentation plus durable.

Le vendeur ou l'employé de rayon devra développer des compétences lui permettant de rendre l'offre durable plus claire, plus concrète et plus attractive pour les clients.

Son rôle ne se limitera plus à vendre ou à mettre en rayon : ***il devra expliquer simplement l'origine, la qualité, les labels et les repères de choix, accompagner des arbitrages de consommation plus responsables sans posture culpabilisante, mieux valoriser les produits durables en magasin, et faire remonter les réactions, incompréhensions et attentes des clients afin d'aider le point de vente à ajuster son offre, ses implantations et son information.***



Bloc 1 — Médiation de l'offre durable

- **Expliciter l'origine, la durabilité et la qualité des produits**, en donnant au client des informations claires sur ce qu'il achète.
- **Expliquer les repères de choix de l'offre durable**, en aidant le client à comprendre les labels, les signes de qualité et les critères de durabilité.
- **Mettre en récit la provenance, les acteurs et les externalités des produits**, en reliant le produit à son territoire, à ses producteurs et à ses impacts.

Bloc 2 — Accompagnement des choix de consommation responsable

- **Orienter les clients vers des achats plus responsables sans posture prescriptive**, en les accompagnant dans leurs choix sans les culpabiliser.
- **Rendre compréhensible le juste prix des produits durables**, en expliquant simplement pourquoi certains produits coûtent plus cher que d'autres.
- **Conseiller des alternatives végétales accessibles et acceptables**, en proposant des options simples, concrètes et adaptées aux habitudes des clients.
- **Faire remonter les réactions, freins et incompréhensions des clients**, en aidant le magasin à ajuster l'offre, les implantations et l'information proposée.

Bloc 3 — Valorisation commerciale de l'offre durable

- **Mettre en valeur les produits durables en situation de vente**, en rendant ces produits plus visibles et plus attractifs au moment de l'achat.
- **Contribuer à la qualité de présentation, à la rotation et à la prévention du gaspillage des produits**, en surveillant la fraîcheur, l'état des produits et la tenue du rayon.

Conclusion de l'étude

Au terme de cette étude, un constat ressort clairement : *la distribution alimentaire joue un rôle central dans la transition vers une alimentation plus durable.*

Elle évolue toutefois dans un cadre fortement contraint, marqué par une concurrence très importante.

Le local et les produits plus durables progressent mais il s'agit encore le plus souvent d'ajustements de l'offre. Les attentes des consommateurs évoluent aussi, mais le prix, les habitudes et la praticité restent souvent décisifs.

Les deux problématiques de départ restent donc centrales : *intégrer des pratiques durables et des approvisionnements locaux dans les chaînes de distribution ; adapter l'offre aux attentes des consommateurs tout en les accompagnant vers des choix plus responsables.*

Dans ce contexte, les compétences constituent un levier important, sans suffire à elles seules. La transition dépendra aussi de la capacité des responsables de magasin et des équipes de vente à comprendre ces enjeux et à les mettre en œuvre concrètement dans le magasin, au quotidien.

Nous considérons toutefois que cette transition ne pourra pas reposer uniquement sur la distribution, ni sur de simples ajustements de l'offre. La distribution occupe une place stratégique : *elle influence à la fois les consommateurs, par l'offre, les prix, les promotions et le conseil, les producteurs ou transformateurs, par ses choix d'achat, de référencement et de mise en marché.*

Elle dispose donc d'un pouvoir d'action réel. Ce pouvoir reste cependant insuffisant s'il n'est pas soutenu par d'autres leviers : *pouvoir d'achat, habitudes de consommation, politiques publiques et évolution des modèles économiques.*

Dans ce contexte, les compétences constituent un levier utile. Elles peuvent faire évoluer les pratiques, les repères et les mentalités au sein même des organisations. La transition dépendra aussi de la capacité des responsables de magasin et des équipes de vente à comprendre ces enjeux et à les mettre en œuvre concrètement dans le magasin, au quotidien. La distribution apparaît ainsi comme un acteur à la fois clé et contraint. La transition suppose donc d'activer plusieurs leviers en parallèle, à l'échelle du magasin, de la chaîne alimentaire et, plus largement, de la société. Elle appelle des transformations profondes, à la fois systémiques et sociétales.

Solène Mastrorillo
Aurélien Thivent

Retrouvez l'ensemble des informations sur la note d'analyse

