

Transition alimentaire dans la distribution

NOTE D'ANALYSE

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

Mars 2026

V1 - 260409

Remerciements

Durant cette étude, l'équipe projet a eu le plaisir d'aller « sur le terrain » pour rencontrer et échanger avec de nombreux professionnels.

Ceux-ci nous ont chaleureusement accueillis, ont pris le temps de partager leur quotidien, leurs passions, leurs parcours de vie et les défis qu'ils rencontrent.

L'équipe projet

Solène Mastrorillo

Chargée de projet, CREATIV'
smastrorillo@creativ21.fr

Aurélien Thivent

Chargé de projet, CREATIV'
athivent@creativ21.fr

Ce document a été produit

*dans le cadre de l'action n°23
Compétences / formation du projet ProDij'.*

Table des matières

Préambule	6
I. INTRODUCTION.....	9
A. Un rappel du contexte de l'étude	9
B. Le paysage de la distribution alimentaire : définitions et acteurs.....	10
C. Repères historiques de la distribution alimentaire en France.....	13
D. Le rôle central de la grande distribution alimentaire en France	17
E. Un cadre législatif très dense qui structure.....	19
F. Les grands enjeux contemporains de la distribution alimentaire	25
G. L'émergence des problématiques.....	29
II. LES ELEMENTS DE CADRAGE.....	32
A. Les acteurs de la distribution alimentaire.....	32
B. Organisation de la chaîne de distribution et grandes fonctions de la distribution	33
C. Les modèles économiques.....	34
D. Panorama des métiers de la distribution alimentaire	37
E. Un système de formation en Région Bourgogne-Franche-Comté sur les activités du commerce et de la distribution alimentaire	39
III. OBSERVATIONS ISSUES DES ENTRETIENS	49
A. Les politiques de communication sur la transition alimentaire.....	49
B. Une diversité de modèles économiques.....	51
C. La vision du « mieux manger ».....	52
D. Approvisionnement, gammes de produits et références en magasin.....	56
E. Activités professionnelles, emploi et compétences	63
F. Les impacts des mutations sur les activités	66

IV. LES ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE	72
A. Les forces du secteur	72
B. Les enjeux du secteur.....	76
V. SYNTHÈSE ET PRECONISATIONS.....	95
A. Les éléments de synthèse	95
B. Nos préconisations.....	96
VI. ANNEXES	107
Annexe 1 - Liste des personnes interviewées.....	107
Annexe 2 - Les Diplômes en commerce et distribution par ministères (Éducation nationale, Agriculture, Enseignement supérieur).....	108
VII. BIBLIOGRAPHIE	119
OUVRAGES	120
THÈSES, RAPPORTS ET ÉTUDES	120
ARTICLES EN LIGNE ET ARTICLES SCIENTIFIQUES.....	121
VIII. GLOSSAIRE	123

Préambule

Méthodologie de projet

L'équipe projet suit une méthode identique pour les investigations des différents secteurs d'activités de la production agricole à la consommation alimentaire, à savoir :

- Phase 1 - diagnostic : veille bibliographique et entretiens.
- Phase 2 - analyse des conséquences sur les métiers et les compétences d'une alimentation plus durable.
- Phase 3 - expérimentations de solutions d'adaptation.
- Phase 4 - actions de sensibilisation et de formation aux nouveaux besoins et/ou adaptation des outils existants.

Le cadre des investigations menées sur le secteur de la distribution alimentaire

Dès le début de nos travaux sur la distribution alimentaire, nous avons commencé par cartographier le secteur pour en clarifier le périmètre : *quels sous-secteurs il recouvre, quels types d'organisations il mobilise, pour quels types de publics.*

Comme cela est détaillé dans l'introduction de cette note, le paysage de la distribution est dense et complexe : *acteurs qui livrent les professionnels (grossistes, cash and carry), acteurs tournés vers les ménages (grande distribution, détaillants spécialisés), intermédiaires logistiques (transporteurs, plateformes), structures hybrides, etc.*

Très vite, nous avons constaté qu'il était possible de "se perdre" dans cet écosystème si nous tentions de tout couvrir. Il a donc fallu poser un cadre clair pour circonscrire la zone d'enquête et éviter de disperser nos efforts.

Nous avons choisi de structurer nos investigations à partir de l'entrée "citoyen-consommateur", plutôt qu'à partir des seuls flux professionnels. Concrètement, nous sommes repartis d'une question simple : *où les habitants du bassin dijonnais réalisent-ils principalement leurs achats alimentaires ?* Les données disponibles convergent vers un constat net : *la grande distribution reste le canal dominant pour l'approvisionnement des ménages.*

Nous avons ainsi retenu ces deux types d'acteurs afin de comparer le modèle dominant de la grande distribution (hypermarchés, supermarchés, discounters), où s'effectue l'essentiel des achats alimentaires des ménages, avec celui des détaillants spécialisés (magasins bio, enseignes spécialisées, commerces de proximité structurés), dont le fonctionnement présente des points de proximité mais aussi de différenciation intéressants pour l'analyse.

L'objectif initial était double : *comprendre comment ces deux familles d'acteurs fonctionnent à l'échelle de Dijon Métropole et identifier, au sein de ces organisations, des métiers "clés" à investiguer plus finement.* Notre intention de départ était en effet d'articuler des entretiens avec les dirigeants, gérants et responsables RH avec, dans un second temps, une entrée plus ciblée sur certains métiers opérationnels jugés structurants pour la transition vers une alimentation plus durable.

Cette note a pour objet d'analyser l'impact des mutations sur les activités et les compétences, elle repose sur une bibliographie et sur les témoignages recueillis lors de 23 entretiens qualitatifs avec divers professionnels (voir l'annexe 1)

Nous avons concentré nos investigations sur des acteurs représentatifs du fonctionnement du secteur de la distribution, en croisant des profils relevant à la fois de l'écosystème (recherche, institutions, accompagnement territorial) et des professionnels du secteur (direction de magasin, encadrement, fonctions RH, adhérents et salariés).

Le périmètre d'enquête a ainsi privilégié les fonctions liées au pilotage de l'activité, à la gestion des points de vente, aux ressources humaines et à la relation commerciale.

FAMILLES DE METIERS		Nombre d'entretiens réalisés
Ecosysteme	Laboratoire de recherche - Enseignant-Chercheur	1
	Laboratoire de recherche - Professeur émérite	1
	Cheffe de projet	2
	Délégué régional	2
Professionnel du secteur	Adhérents	7
	Gérant	1
	Directeur de magasin	1
	RRH	2
	Responsable secteur	1
	Responsable Développement Immobilier	1
	Directeur régional	2
	Salarié	2

Préambule – Pourquoi le secteur de la distribution a été le plus difficile à investiguer

Le secteur de la distribution a été de loin, le plus complexe à investiguer dans le cadre de nos travaux.

D'abord parce qu'il s'agit d'un univers nouveau pour CREATIV' : *nous ne disposons ni d'un réseau établi, ni d'une connaissance fine de l'écosystème local de la distribution alimentaire*. Il a donc fallu engager un travail préalable lourd de repérage des acteurs (enseignes, magasins, têtes de réseaux, grossistes...), d'identification des bons interlocuteurs (directions, responsables RH, directions d'enseigne) et de collecte de contacts. Nous avons largement mobilisé nos réseaux existants pour obtenir des mises en relation, ce qui a été particulièrement chronophage et a retardé l'entrée effective dans la phase d'enquête.

Ensuite, l'entrée en relation et l'obtention de rendez-vous se sont révélées particulièrement difficiles. Nous avons obtenu relativement peu de réponses positives à nos sollicitations. En effet, de nombreux acteurs n'ont pas répondu, certains ont laissé entendre qu'ils nous rappelleraient ou nous transmettraient des contacts sans que cela ne se concrétise, d'autres enfin ont annulé des rendez-vous à la dernière minute, de manière répétée, volontairement ou non...

Les raisons de ces difficultés relèvent uniquement de notre interprétation. Nous faisons l'hypothèse, d'une part, d'un secteur extrêmement tendu en termes d'activité, où chaque minute disponible est rare et où le temps mobilisable pour des entretiens "hors production" est très contraint.

D'autre part, le contexte ultra concurrentiel et très concentré de la distribution alimentaire rend l'exposition externe des pratiques, des organisations internes et des positionnements stratégiques potentiellement risquée aux yeux des entreprises. Enfin, le thème même de l'alimentation durable ajoute une couche de sensibilité : *entre communication institutionnelle, enjeux d'image et possibles écarts entre discours et pratiques, certains interlocuteurs ont pu craindre un regard perçu comme intrusif ou prescriptif*. Concrètement, cela s'est traduit par un nombre significatif de rendez-vous annulés, de reports successifs et de promesses de re-contact ou d'envoi de documents qui n'ont pas été suivies d'effet.

Limites et biais de l'enquête

En parallèle des difficultés d'accès au secteur, notre investigation comporte des biais importants qu'il convient d'explicitier clairement. Faute de pouvoir entrer réellement "dans" les organisations, nous n'avons pu rencontrer que des dirigeants, des gérants de magasins, des directeurs d'enseigne et des responsables des ressources humaines. Aucun entretien n'a été possible avec les salariés de terrain ni avec les différents métiers opérationnels en magasin, en entrepôt ou en logistique. D'ailleurs, une seule organisation a accepté ponctuellement de nous ouvrir l'accès à ses équipes de terrain, cela n'est pas suffisant pour dégager des tendances robustes : *il aurait fallu que plusieurs groupes de distribution acceptent simultanément de jouer le jeu pour permettre des comparaisons entre organisations*.

Très vite, après quelques tentatives, il est apparu que cette perspective était peu réaliste. Nous avons donc pris acte de cette limite en cours de route et assumé de recentrer l'enquête sur un public d'enquêtés plus restreint (dirigeants, gérants, directeurs, RH), en cherchant malgré tout, dans leurs propos, des "traces de travail" permettant d'éclairer, indirectement, la réalité des métiers de terrain.

Dans ces conditions, il est délicat de parler du travail et de l'activité professionnelle autrement qu'à partir de discours "vue d'en haut". Notre analyse repose principalement sur les représentations et les récits produits par le haut de la pyramide organisationnelle, avec tout ce que cela suppose de filtres : *enjeux d'image, discours normatifs, mise en avant de procédures et de politiques internes plutôt que de pratiques effectives*. Conscients de ces limites, nous avons cherché à contrebalancer ce biais par un travail plus poussé d'analyse documentaire : *littérature technique et scientifique, rapports professionnels, données de cadrage disponibles en ligne, travaux existants sur la distribution et l'alimentation durable*.

Ce détour par les sources secondaires ne remplace pas l'observation du travail réel ni la parole des salariés, mais il permet de replacer les propos des directions dans un cadre plus large, de les croiser avec d'autres analyses et de limiter, autant que possible, le risque d'une lecture trop alignée sur le

seul point de vue des employeurs. Enfin, cette difficulté d'accès au terrain n'est pas propre à notre enquête : *plusieurs acteurs et chercheurs signalent eux aussi la difficulté à entrer dans les organisations de la distribution et à rencontrer les professionnels de première ligne*. Les résultats présentés dans la note doivent donc être lus comme une contribution partielle, centrée sur les enjeux structurels du secteur et sur les points de vue institutionnels, et non comme une description exhaustive et directe des situations de travail vécues.

I. INTRODUCTION

A. Un rappel du contexte de l'étude

Méthodologie de projet

Creativ' suit une méthode identique pour les investigations des différents secteurs d'activités de la production agricole à la consommation alimentaire à savoir :

Phase 1 - diagnostic : veille bibliographique et entretiens.

Phase 2 – analyse des conséquences sur les métiers et les compétences d'une alimentation plus durable.

Phase 3 – expérimentations de solutions d'adaptation.

Phase 4 – actions de sensibilisation et de formation aux nouveaux besoins et/ou adaptation des outils existants.

Le projet ProDij' (ex-Dijon, alimentation durable 2030) vise la transformation du territoire de Dijon Métropole à 10 ans pour une alimentation plus durable. Creativ' avec l'appui de son Campus des Métiers et des Qualifications Alimentation, Goût, Tourisme pilote l'axe compétences formation de ce projet. L'objectif des travaux menés est d'analyser l'impact d'une alimentation plus durable sur l'évolution des métiers, des compétences et les besoins en formation associés (initiale et continue), de la production agricole jusqu'à la consommation alimentaire.

L'équipe projet a prévu, sur la durée du projet, d'appliquer la même méthode (voir encadré ci-contre) sur les différents secteurs d'activités couverts par le projet.

Les éléments présentés dans ce document sont le résultat du diagnostic effectué sur les mutations économiques du secteur de la Distribution alimentaire leurs enjeux sur les compétences et les activités sur le périmètre de la métropole dijonnaise, suivant le cadre du projet ProDij'. Cette étude a été menée de mars 2025 à février 2026.

B. Le paysage de la distribution alimentaire : définitions et acteurs

1. Ce que recouvre la distribution alimentaire

Par distribution alimentaire, on entend l'ensemble des activités et des organisations qui permettent de faire passer un produit alimentaire du lieu de production jusqu'au consommateur final. C'est à la fois une chaîne de fonctions (logistique, transport, stockage, conditionnement, contrôle qualité et sanitaire, traçabilité, merchandising, vente) et un ensemble d'acteurs qui assurent ces fonctions.

Ce secteur est structuré autour d'entreprises commerciales qui achètent des produits à des fournisseurs (producteurs, industriels, grossistes), les acheminent et les mettent en rayon, en magasin physique ou via des canaux numériques.

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de nous centrer sur la dimension "acteurs-distributeurs" côté consommation des ménages : *les différents formats de magasins et les organisations qui mettent concrètement les produits à disposition des citoyens (grande distribution, commerce de proximité, grossistes, distribution spécialisée, circuits courts et vente directe), plutôt que sur l'ensemble détaillé des fonctions logistiques ou industrielles amont.*

2. Les principaux formats de distribution au service du consommateur

De manière schématique, plusieurs grandes catégories d'acteurs assurent la distribution alimentaire au détail :

- **Les magasins de proximité** : surfaces de vente généralement inférieures à 400 m², insérées dans le tissu des quartiers et des centres-bourgs. Ils jouent un rôle de commerce du quotidien et de lien social (épiceries, supérettes, enseignes de proximité des grands groupes).

Dans notre enquête, trois magasins de proximité ont été sollicités, un seul a accepté un entretien (Carrefour City, rue Paul Cabet).

- **Le commerce de gros** : les grossistes achètent des volumes importants aux producteurs ou metteurs en marché pour les revendre en quantités plus petites aux commerces de détail ou à la restauration. Ils sont un maillon essentiel de la chaîne d'approvisionnement, mais restent largement invisibles pour le consommateur final. Sur le territoire métropolitain, deux grossistes du groupe Pomona (Passion Froid et Terre Azur) ont été rencontrés.

Même si ce type d'acteur n'entrait pas dans notre cible principale, nous avons saisi l'opportunité de les rencontrer afin de recueillir leur regard sur le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement.

- **La distribution spécialisée** : elle regroupe d'une part les enseignes spécialisées bio et/ou circuits courts (Biocoop, Comptoirs de la Bio, Marcel & Fils, etc.), d'autre part les concepts centrés sur le frais ou le surgelé (ex. Grand Frais, Picard).

Dans notre étude, six détaillants bio / circuits courts ont été sollicités, quatre ont accepté un entretien (Comptoirs de la Bio, Biocoop Ahuy, Marcel & Fils Chenôve, Biocoop La Canopée), complétés par deux échanges informels avec des salariés de magasins de frais et surgelés.

- **La grande distribution généraliste** : elle couvre les surfaces de 400 m² à plus de 20 000 m² et regroupe les supermarchés, hypermarchés, enseignes de hard-discount et drives. Ces formats se distinguent surtout par la surface, l'étendue de l'assortiment, le positionnement prix et la localisation (périphérie vs centre-ville).

Nous avons projeté de rencontrer les huit principales enseignes alimentaires (Leclerc, Carrefour, Intermarché, Coop U, Auchan, Lidl, Aldi, Monoprix). Douze magasins ont été démarchés (hors Auchan, absent de la métropole dijonnaise), quatre nous ont reçus : *Leclerc Marsannay-la-Côte, Carrefour Toison d'Or, Lidl, Intermarché Jaurès*.

Autres parties prenantes de l'écosystème : au-delà des distributeurs, d'autres acteurs structurent le paysage : *opérateurs de compétences (OPCommerce), observatoires sectoriels (Observatoire du Commerce – CCI Côte-d'Or) et acteurs académiques (Institut Agro Dijon, Université de Bourgogne Europe), mobilisés dans notre étude comme ressources d'analyse et de mise en perspective.*

3. Clarification des notions de Local, circuits courts, vente directe, producteurs locaux.

Local, circuits courts, vente directe, producteurs locaux : *les notions de « local », « proximité », « circuits courts », « vente directe » ou encore « approvisionnement direct » sont massivement utilisées dans le débat public... mais elles ne recouvrent ni les mêmes réalités, ni les mêmes règles. L'étude de novembre 2022 « Proximité, local, approvisionnements directs, circuits-courts... » de FranceAgriMer, consacré à la filière fruits et légumes frais souligne lui-même la forte confusion qui règne chez les consommateurs comme chez certains professionnels.*

Proximité et produits « locaux » : il n'existe pas de définition juridique stricte du produit « local ». La Commission européenne parle plutôt de « filière alimentaire locale », c'est-à-dire un produit « produit, transformé et commercialisé dans une zone géographique restreinte ». En pratique, le « local » renvoie à une proximité géographique (kilométrage, département, région, territoire d'un Projet Alimentaire Territorial) et peut être défini différemment selon les acteurs. Certains distributeurs communiquent sur un rayon de quelques dizaines à une centaine de kilomètres autour du magasin, d'autres sur une échelle régionale. Le rapport du CGAAER (2021) insiste sur le caractère fondamentalement contextuel de cette notion.

Le « local » n'implique pas nécessairement un lien direct producteur–consommateur. En effet, un produit peut être local tout en transitant par un grossiste ou une plateforme, dès lors qu'il est issu du territoire considéré.

Circuits courts : les circuits courts sont définis par le nombre d'intermédiaires, et non par la distance.

- Le ministère de l'Agriculture (2009) les définit comme un mode de commercialisation avec zéro ou un seul intermédiaire entre l'exploitant agricole et le consommateur ;
- La DGCCRF, Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes rappelle qu'ils « limitent le nombre d'intermédiaires » sans fixer de kilométrage minimum.

On peut donc acheter en « circuit court » un produit qui a parcouru plusieurs centaines de kilomètres (ex. fruits d'Andalousie vendus en Bourgogne), et inversement, un produit local au sens géographique peut passer par plusieurs intermédiaires et ne pas relever d'un circuit court. Les circuits courts représentent environ 12 % de la valeur de la production française de fruits et légumes, dont plus des deux tiers en vente directe aux ménages.

Vente directe et approvisionnement direct : la vente directe correspond à la remise du produit directement du producteur au consommateur, sans aucun intermédiaire, conformément à la définition de la DGCCRF (article L.121-2 du Code de la consommation sur les pratiques trompeuses).

L'approvisionnement direct est une notion plus récente, surtout utilisée en restauration collective dans le cadre des lois EGalim (2018) et Climat et Résilience (2021), comme critère possible dans les marchés publics pour encourager des relations plus courtes entre producteurs et établissements, sans pour autant confondre « direct » et « local ».

Producteurs locaux, fournisseurs locaux, spécialités régionales... Pour éviter les confusions, notre note distingue plusieurs réalités :

- **Producteurs locaux** : exploitations agricoles situées dans un périmètre géographique défini (territoire, département, région, Projets Alimentaires Territoriaux), qui commercialisent leurs produits soit en circuits courts (vente directe, marchés, magasins de producteurs, AMAP), soit via des intermédiaires installés sur le territoire (grossistes, les GMS Grandes et Moyennes Surfaces locales).
- **Fournisseurs locaux** : acteurs économiques (grossistes, plateformes régionales, ateliers de découpe, légumeries, artisans de l'alimentation) implantés sur le territoire, capables d'agréger des productions locales et de les redistribuer vers les commerces, la restauration ou la grande distribution. Ils contribuent à structurer des filières locales, même si tous les produits qu'ils vendent ne sont pas nécessairement « locaux » au sens strict.
- **Spécialités régionales** : produits transformés ou bruts associés à un terroir (AOP, IGP, recettes traditionnelles, marques régionales). Ils peuvent être distribués via des circuits longs (GMS nationales, e-commerce) ou courts (magasins de producteurs, détaillants spécialisés) et ne

sont pas toujours « locaux » pour le lieu de consommation (ex. spécialité d'une autre région vendue à Dijon).

Enfin, la notion de proximité est plus large : *elle recouvre à la fois la proximité géographique (produit local), la proximité relationnelle (lien direct avec un producteur ou un commerçant de quartier) et la proximité sociale (sentiment de soutien à l'économie du territoire).*

4. Périmètre des acteurs étudiés sur le bassin dijonnais

Dans ce paysage très diversifié, notre enquête qualitative sur la distribution alimentaire a volontairement ciblé les acteurs qui structurent le plus directement l'alimentation des habitants de Dijon Métropole :

- Un petit nombre de magasins de proximité,
- Deux grossistes en fruits, légumes et produits frais,
- Plusieurs détaillants spécialisés bio et/ou circuits courts,
- Quatre enseignes majeures de grande distribution implantées localement,
- Et des organisations ressources (OPCO, CCI, établissements d'enseignement supérieur et de recherche).

Ce cadrage par acteurs de la vente au détail, complété par une analyse fine des notions de local, circuits courts et proximité, constitue le socle de compréhension à partir duquel nous analyserons, dans la suite de la note, les mutations en cours et leurs effets sur les métiers et les compétences dans la distribution alimentaire.

C. Repères historiques de la distribution alimentaire en France

1. Situer la distribution alimentaire dans son histoire

Comprendre les enjeux actuels de la distribution alimentaire suppose de replacer ce secteur dans une histoire plus large de la distribution en France. La grande distribution alimentaire est l'aboutissement d'un siècle et demi d'innovations commerciales, d'abord dans le commerce général, puis de plus en plus centrées sur l'alimentaire.

Les travaux d'historiens comme A. Chatriot et M.-E. Chessel, les analyses de Fourquet et Llorca dans *La société de supermarché (2022)*, ainsi que divers dossiers professionnels (Je bosse en grande distribution) permettent de retracer cette trajectoire.

2. Des grands magasins au commerce libre-service (1850–1950)

L'histoire de la distribution moderne commence bien avant les supermarchés.

Avec l'ouverture du Bon Marché par Aristide Boucicaut en 1852¹, le commerce de détail change d'échelle : *entrée libre, affichage systématique des prix, mise en scène de la marchandise, politique de volumes et de rotation rapide des stocks*. On est encore loin de l'alimentaire de masse, mais les principes fondateurs de la grande distribution (standardisation, transparence des prix, auto-sélection des produits par le client) sont déjà posés.

Jusqu'aux années 1950, l'alimentation reste pourtant dominée par un tissu de petits commerces spécialisés (épiceries, boucheries, boulangeries) où la vente « à la demande » et la relation personnalisée avec le commerçant structurent l'activité.

Dans les années 1930, des enseignes comme Prisunic et Monoprix introduisent les premiers magasins à prix fixes sur des produits courants : *c'est une première étape vers la massification de la consommation, mais la distribution alimentaire reste encore largement intégrée au petit commerce*.

Le basculement commence à la fin des années 1940, avec l'introduction en France du libre-service (1948). Le client circule seul, choisit ses produits, passe en caisse : *ce dispositif réduit les coûts de personnel et permet d'abaisser les prix*. D'abord testé sur des assortiments mixtes (alimentaire et non-alimentaire), il va très vite devenir la norme dans l'alimentaire.

3. Les Trente Glorieuses : naissance de la grande distribution alimentaire (1950–1970)

Les Trente Glorieuses constituent le moment clef où la distribution alimentaire bascule dans un modèle de grande distribution. Sur le plan commercial, plusieurs innovations structurantes se combinent :

- **Le discount et le “prix bas” dans l'alimentaire**, impulsés dans les années 1950 par Édouard Leclerc, qui commence à vendre « à prix de gros » puis convainc d'autres commerçants d'adopter la même logique. Le principe du prix bas comme promesse centrale est posé.

¹ Le Bon Marché, fondé à Paris et développé par Aristide Boucicaut à partir de 1852, est généralement considéré comme l'un des premiers grands magasins modernes, notamment par ses innovations commerciales : libre accès, prix affichés, assortiment large et vente fondée sur des volumes importants.

- **Les premiers supermarchés** : après quelques expériences timides, le premier véritable supermarché est ouvert en 1958 (Goulet-Turpin, Rueil-Malmaison)², sur le modèle « libre-service, parking, accès voiture ».
- **L'hypermarché, symbole de la révolution commerciale** : Carrefour ouvre en 1963 le premier hypermarché français, avec une surface de vente très importante, un parking dédié et une offre mêlant alimentaire et non-alimentaire.

Dans cette phase, la frontière entre « distribution » et « distribution alimentaire » s'affine : c'est l'alimentaire qui fournit les volumes, la fréquentation et la récurrence d'achat, tandis que le non-alimentaire vient compléter le panier et améliorer la marge.

La grande distribution alimentaire devient le cœur du modèle économique.

4. Années 1970–1990 : consolidation, MDD et hard-discount

À partir du milieu des années 1970, le modèle se structure et se durcit. Trois évolutions majeures marquent autant la distribution que l'alimentaire :

- **Les marques de distributeur (MDD)** se développent à partir de 1976. Elles permettent aux enseignes de proposer des produits à moindre coût sous leur propre marque, de mieux maîtriser la qualité perçue et surtout de renforcer leur pouvoir de négociation vis-à-vis des industriels. Dans l'alimentaire, les MDD deviennent rapidement centrales sur de nombreuses catégories (épicerie, produits frais, surgelés).
- **La concentration des centrales d'achat** crée un rapport de force inédit avec les fournisseurs : quelques grandes centrales contrôlent l'essentiel des volumes alimentaires, ce qui pèse directement sur les revenus agricoles et la standardisation des produits.
- **L'arrivée du hard-discount** (fin années 1970 – années 1980), portée notamment par les enseignes allemandes (Lidl, Aldi), introduit un format alimentaire très contraint : assortiment réduit, merchandising minimal, prix extrêmement bas. Ce modèle est d'abord en rupture avec la grande distribution classique, puis pousse les hyper et supermarchés à intensifier la guerre des prix.

Sur cette période, la grande distribution alimentaire devient progressivement dominante dans les achats courants des ménages et s'impose comme l'interface principale entre système productif agricole/industriel et consommation.

² Le libre-service est introduit en France en 1948, notamment par l'enseigne Goulet-Turpin à Paris, en s'inspirant des modèles américains. Source : INSEE, « Le commerce en France » ; histoire de l'enseigne Goulet-Turpin.

5. Diversification et spécialisation : bio, frais et surgelé (1980–2010)

En parallèle du développement des hyper et supermarchés, se met en place une distribution alimentaire spécialisée qui répond à des attentes plus ciblées :

- **Les magasins bio spécialisés émergent dans les années 1980** à partir de coopératives de producteurs et de groupements d'achats de consommateurs, se structurent dans les années 1990–2000 puis connaissent une croissance très forte dans les années 2010. Ils deviennent le référent pour une partie du public en matière de filières bio, de transparence et d'engagement militant, avant d'être concurrencés par l'entrée massive du bio en grande distribution généraliste.
- **Les enseignes de surgelés se développent à partir du début des années 1970**, portées par les progrès de la congélation et l'équipement des ménages en congélateurs. Elles occupent une place spécifique dans le paysage alimentaire (praticité, conservation, profondeur de gamme) et constituent un autre pilier de la distribution alimentaire spécialisée.
- **Les circuits spécialisés frais/ultra-frais** (primeur, boucherie, poissonnerie organisée en réseaux, magasins de produits frais) offrent une alternative qualitative à la grande surface, mais restent, en volumes, minoritaires par rapport à celle-ci.

Cette diversification montre que l'histoire de la distribution alimentaire ne se réduit pas à la montée de la grande surface : *elle inclut aussi l'essor de formats de niche, plus engagés sur la qualité, la fraîcheur ou le mode de production.*

6. Du « client » au « consom'acteur », du magasin au multicanal (1990–aujourd'hui)

À partir des années 1990–2000, deux transitions majeures s'imbriquent :

- **L'émergence du "consom'acteur"** : *le consommateur ne se contente plus de remplir son chariot.* Il s'informe sur l'origine des produits, le bien-être animal, les impacts environnementaux, l'ultra-transformation, et arbitre ses choix en fonction de critères éthiques, sanitaires ou territoriaux. La grande distribution alimentaire répond en développant des gammes bio, locales, équitables, en multipliant les labels et en mettant en avant certaines filières.
- **La montée du numérique et du multicanal** : le commerce électronique se lance en France à la fin des années 1990, puis les enseignes généralistes déploient progressivement le drive (premiers dispositifs au milieu des années 2000, généralisation à partir de 2009), le click & collect et la livraison à domicile. Le magasin physique devient un élément d'un écosystème plus large : vitrine, point de retrait, lieu d'expérience et de conseil.

Dans le même temps, les formats se recomposent : *développement du hard-discount en centre-ville, stabilisation puis relative érosion du modèle hypermarché, multiplication des grandes surfaces spécialisées (GSS) et montée en puissance des enseignes de proximité.*

L'alimentaire reste le moteur de fréquentation et un champ de concurrence intense (prix, promotions, MDD, services).

Seulement il est désormais intégré à des stratégies omnicanales qui brouillent la frontière entre distribution généraliste et distribution alimentaire stricto sensu.

7. Un modèle construit sur le prix bas et le volume

En filigrane de cette trajectoire, un fil rouge apparaît nettement. La grande distribution (et a fortiori la grande distribution alimentaire) s'est construite autour de deux piliers stratégiques :

- **Vendre à bas prix**, en jouant sur les économies d'échelle, la réduction du nombre d'intermédiaires et la pression sur les coûts,
- **Maximiser les volumes**, grâce à des surfaces importantes, une très large offre et une fréquence élevée de visite.

Les analyses de Fourquet et Llorca montrent que cette histoire commerciale est indissociable de l'histoire sociale de la France contemporaine : *la montée des hyper et supermarchés accompagne l'essor de la « société d'abondance », puis la période actuelle de recomposition des attentes autour du « bien manger » et de la soutenabilité des systèmes alimentaires (Fourquet & Llorca, 2022).*

Autrement dit, retracer l'histoire conjointe de la distribution et de la distribution alimentaire, c'est éclairer le cadre dans lequel se jouent aujourd'hui les tensions entre pouvoir d'achat, transition écologique et transformation des métiers qui seront analysées dans la suite de la note

D. Le rôle central de la grande distribution alimentaire en France

La grande distribution alimentaire occupe une position centrale dans l'alimentation des Français. Plus de huit personnes sur dix y réalisent prioritairement leurs achats courants, tandis que la vente directe et les circuits courts ne représentent qu'environ 3 % de la distribution alimentaire (Fourquet & Llorca, La société de supermarché, 2022).

Elle canalise ainsi près de 65 % des aliments consommés aujourd'hui, ce qui en fait le principal intermédiaire entre agriculture, industrie agroalimentaire et consommateurs (Haut Conseil pour le climat, dernier rapport, cité par Collectif pour un réveil écologique, 2025).

Cette place dominante en fait un poste d'observation privilégié de la société française : *la grande distribution n'est plus seulement un dispositif logistique de mise à disposition de produits, mais un révélateur des normes de consommation et des évolutions sociales (Fourquet & Llorca, 2022).*

1. Un pilier économique de premier plan

Sur le plan macroéconomique, la grande distribution alimentaire représente un secteur au cœur de la consommation, avec près de 200 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel³ (« Grande distribution alimentaire – Les bonnes pratiques pour la transformation écologique du secteur », Collectif pour un réveil écologique, mars 2025). Les hypers et supermarchés restent le principal circuit d'achat pour la majorité des ménages : *plus de 60 % des Français s'y rendent au moins toutes les deux semaines, et 81 % des consommateurs y achètent principalement leurs produits biologiques (Collectif pour un réveil écologique, 2025).*

Fourquet et Llorca montrent que certains groupes de distribution atteignent des masses financières comparables aux grands ministères : *en 2019, Leclerc et Carrefour réalisaient respectivement 48 et 38 milliards d'euros de chiffre d'affaires, des ordres de grandeur proches des budgets de l'Éducation nationale ou des Armées (Fourquet & Llorca, 2022).*

La grande distribution dispose ainsi d'une « force de frappe » économique sans équivalent dans le paysage marchand français.

2. Un acteur social structurant du quotidien

La grande distribution est également un acteur social majeur. Les enseignes alimentaires constituent le premier employeur privé de France, avec environ 820 000 salariés, une forte proportion de jeunes et de personnes peu qualifiées, et un taux de CDI supérieur à la moyenne nationale (selon le Collectif pour un réveil écologique, 2025).

Les points de vente sont présents dans l'ensemble des territoires, y compris dans les petites villes et zones rurales, ce qui facilite l'accès aux produits. Les magasins deviennent des lieux de déambulation et de socialisation : *on y va pour faire ses courses, mais aussi pour « passer le temps », se changer les idées ou maintenir un lien social (Fourquet & Llorca, 2022).*

Ces mêmes auteurs soulignent que la grande surface est un lieu où s'exprime et se réaffirme l'appartenance à la « grande classe moyenne », dans la continuité de son rôle historique de « défenseur du pouvoir d'achat » et de symbole de la société d'abondance, aujourd'hui repositionné vers les enjeux de « bien manger ».

³ « Grande distribution alimentaire – Les bonnes pratiques pour la transformation écologique du secteur », Collectif pour un réveil écologique, mars 2025

3. Un interlocuteur politique et écologique incontournable

La grande distribution est devenue un partenaire incontournable des politiques publiques. Elle contribue fortement aux finances publiques, avec plus de 90 taxes et prélèvements selon le Collectif pour un réveil écologique (2025), et supporte un poids important de fiscalité locale, notamment à travers la taxe foncière. Elle occupe aussi une place centrale dans le débat public, en particulier sur les questions de prix, d'inflation et de pouvoir d'achat, au point que certains dirigeants de groupe sont parfois traités comme de véritables interlocuteurs de rang ministériel.

Par ailleurs, selon l'ADEME, l'alimentation représente 25 % de l'empreinte carbone des Français. Cela donne à la grande distribution une responsabilité particulière, compte tenu de sa place dominante dans l'approvisionnement alimentaire des ménages.

Sa position intermédiaire entre producteurs agricoles et consommateurs lui confère un double pouvoir : *d'un côté, accompagner les agriculteurs vers des modes de production plus durables ; de l'autre, orienter les habitudes d'achat des consommateurs par ses choix d'assortiment, de prix, de promotion et de mise en avant.*

Tantôt bouc émissaire, tantôt acteur « essentiel » (comme lors de la crise Covid, où elle a été mobilisée pour l'approvisionnement en masques ou la baisse du prix des autotests, Fourquet & Llorca, 2022) la grande distribution se trouve au cœur des arbitrages entre pouvoir d'achat, transition écologique et transformation des modèles alimentaires.

E. Un cadre législatif très dense qui structure

1. L'alimentation durable dans la distribution

Le secteur de la distribution alimentaire est l'un des plus encadrés juridiquement. Depuis le début des années 2000, plusieurs séries de textes sont venues renforcer progressivement ce cadre.

- D'abord, l'Europe a posé un socle commun sur la sécurité sanitaire et l'hygiène des aliments (règlement 178/2002, "paquet hygiène" 852/2004, 853/2004, critères microbiologiques 2073/2005, contrôles officiels 2017/625). ([Ministère de l'Agriculture](#))
- À partir de 2010, la priorité s'est élargie : relations commerciales dans la chaîne alimentaire (LMAP, Hamon, Sapin II, Egalim), lutte contre le gaspillage et les déchets (LTECV, Garot, AGEC), information du consommateur et droits des clients sur internet. ([Légifrance](#))
- Plus récemment, les textes intègrent explicitement les enjeux de durabilité : bio (règlement 2018/848), lutte contre la déforestation importée (règlement 2023/1115), climat et résilience, souveraineté alimentaire. ([EUR-Lex](#))

Concrètement, ces lois et règlements ne sont pas "théoriques". Ils se traduisent tous par des contraintes opérationnelles dans les magasins, les entrepôts, les centrales d'achat, et donc par des activités et des compétences précises pour les équipes de la distribution.

2. Protéger la santé des consommateurs : hygiène, traçabilité, contrôles

Au début des années 2000, après plusieurs crises sanitaires, l'union européenne a construit un socle très solide de droit alimentaire. C'est le "paquet hygiène".

- Le règlement (CE) n° 178/2002 pose les principes généraux de la législation alimentaire et rend obligatoire la traçabilité à toutes les étapes de la production à la distribution. L'article 18 impose à chaque opérateur de pouvoir retracer "un pas en avant, un pas en arrière" pour chaque denrée. ([Ministère de l'Agriculture](#))
- Le règlement (CE) n° 852/2004 impose les règles générales d'hygiène et, à l'article 5, l'obligation de mettre en place des procédures fondées sur les principes HACCP pour maîtriser les dangers. ([Ministère de l'Économie](#))
- Le règlement (CE) n° 853/2004 ajoute des règles spécifiques pour les denrées d'origine animale ; le règlement (CE) n° 2073/2005 fixe les critères microbiologiques. ([Ministère de l'Économie](#))
- Le règlement (UE) n° 2017/625 organise les contrôles officiels tout au long de la chaîne alimentaire. ([Agence Bio](#))

Dans un magasin ou un entrepôt, ces exigences se traduisent par la mise en place de plans de maîtrise sanitaire et de procédures HACCP formalisées⁴, par une traçabilité fine des lots permettant de gérer rapidement les retraits et rappels de produits, et par des contrôles réguliers des températures, du nettoyage et des conditions de stockage, en particulier dans les rayons frais et les ateliers de transformation.

Elles renforcent aussi la pression lors des contrôles vétérinaires et de la DGCCRF (Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes), qui exigent la présentation d'enregistrements et de preuves écrites.

Pour l'alimentation durable, ce socle constitue un prérequis : *il conditionne la possibilité de développer le vrac, le don alimentaire, le réemploi de contenants ou la transformation d'invendus, sans compromettre la sécurité des clients.*

⁴ L'appellation HACCP signifie en anglais Hazard Analysis Critical Control Point. Il s'agit d'une méthode qui permet de prévenir et d'identifier les dangers liés aux pratiques d'hygiène alimentaire. Toute personne manipulant des denrées alimentaires doit avoir suivi cette formation.

3. Mieux informer le client : composition, origine, labels et vente en ligne

Une deuxième vague de textes, à partir des années 2010, vise à mieux informer le consommateur et à encadrer la vente à distance.

- Le règlement (UE) n° 1169/2011, dit règlement INCO (information du consommateur sur les denrées alimentaires), harmonise l'étiquetage : *dénomination, liste d'ingrédients, allergènes, tableau nutritionnel, DLC/DDM⁵, origine pour certaines viandes, lisibilité minimale. Il s'applique aussi aux ventes à distance (drive, e-commerce).* ([Ministère de l'Agriculture](#))
- Le règlement (UE) 2018/848 encadre la production biologique et l'usage du logo "bio" européen. Il renvoie à des cahiers des charges détaillés, complétés en France par des arrêtés spécifiques. ([EUR-Lex](#))
- La directive 2011/83/UE sur les droits des consommateurs, transposée dans le code de la consommation, encadre l'information précontractuelle, les délais de rétractation et la livraison pour les ventes à distance, y compris alimentaires (avec des exceptions pour les denrées périssables). ([INAO](#))

Dans les activités de la distribution, ces exigences se traduisent par une gestion rigoureuse de l'affichage en rayon, qu'il s'agisse des ingrédients, des allergènes, de l'origine ou du prix au kilo, y compris pour le vrac et les rayons traditionnels. Elles supposent aussi des systèmes d'information capables de transmettre ces données vers les sites de drive et d'e-commerce, ainsi que des procédures précises pour traiter les réclamations clients, les retours et les litiges à distance.

Pour l'alimentation durable, ce cadre juridique constitue un support à la différenciation des produits. Il permet de mettre en avant les mentions "bio", les labels de qualité, l'origine France ou locale, l'information nutritionnelle et, demain, l'affichage environnemental, qui deviennent des éléments clés de repérage pour les consommateurs.

4. Réduire le gaspillage et les déchets : du Grenelle à la loi AGEC

À partir de la fin des années 2000, la priorité s'élargit à la transition écologique, aux déchets et au gaspillage alimentaire.

- Au niveau européen, la directive 2008/98/CE crée la hiérarchie des déchets (prévention, réutilisation, recyclage, valorisation, élimination) et le principe de responsabilité du producteur. ([Osez Vos Droits](#))

En France, plusieurs lois structurantes s'enchaînent :

⁵ Les produits alimentaires préemballés doivent indiquer un délai pour leur consommation : la date limite de consommation (DLC) ou la date de durabilité minimale (DDM).

- La loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) de 2015 (n° 2015-992) prépare le terrain : *objectifs de réduction des déchets, premières restrictions sur les plastiques à usage unique, fin progressive des sacs plastiques de caisse.*([INAO](#))
- La loi Garot de 2016 (n° 2016-138) introduit, dans le code de l'environnement (article L.541-15-4), une hiérarchie spécifique pour le gaspillage alimentaire et interdit aux magasins de plus de 400 m² de détruire des denrées encore consommables. Elle rend obligatoire la signature de conventions de don avec des associations.([Légifrance](#))
- La loi AGEV de 2020 (n° 2020-105) renforce fortement le dispositif : objectifs de réduction de 50 % du gaspillage alimentaire d'ici 2025 pour la distribution par rapport à 2015, extension des obligations de don, interdiction de destruction de nombreux produits, programmation de la fin de nombreux plastiques à usage unique. Elle complète et étend les articles L.541-15-4 et suivants du code de l'environnement.([Gossement Avocats](#))

Conséquences concrètes pour la distribution :

- Obligation d'organiser des flux de dons structurés (tri, stockage, transport, traçabilité) vers l'aide alimentaire ;
- Mise en place de stratégies "anti-gaspi" : démarques ciblées, applications type paniers de fin de journée, transformation des invendus, alimentation animale ;
- Adaptation des emballages, des matériaux de PLV, des flux de déchets et de tri en magasin.

Ces textes ont un impact direct sur les organisations de magasin, la logistique, les systèmes d'information et les compétences des équipes (gestion des dates, tri, partenariats associatifs, reporting environnemental).

5. Encadrer les relations commerciales et la répartition de la valeur

En parallèle, plusieurs lois cherchent à rééquilibrer les rapports de force dans la chaîne agroalimentaire et à sécuriser les fournisseurs.

- La loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche (LMAP) de 2010 (n° 2010-874) introduit la contractualisation écrite entre producteurs et premiers acheteurs dans certaines filières, via les articles L.631-24 et suivants du code rural et de la pêche maritime. Elle renforce aussi l'observatoire de la formation des prix et des marges (article L.682-1)([Ministère de l'Agriculture](#)) ;
- La loi Hamon de 2014 (n° 2014-344) renforce le rôle des conditions générales de vente comme socle de la négociation et durcit les sanctions en cas de pratiques restrictives de concurrence, via des modifications du code de commerce (anciens articles L.441-6, L.442-6)

- La loi Sapin II de 2016 (n° 2016-1691) augmente les sanctions en cas de retard de paiement et complète le dispositif sur les pratiques abusives dans le code de commerce ([Grall](#)) ;
- La directive (UE) 2019/633 sur les pratiques commerciales déloyales dans la chaîne d’approvisionnement agricole et alimentaire, transposée en France par l’ordonnance n° 2021-859, interdit explicitement certaines pratiques (annulations tardives, modifications unilatérales, retards de paiement, etc.) dans les relations entre centrales d’achat et fournisseurs ([EUR-Lex](#)) ;
- La loi EGalim de 2018 (n° 2018-938) s’inscrit dans cette trajectoire. Elle est à la fois une loi “relations commerciales” et une loi “alimentation durable”. Sur le volet commercial, elle réécrit une partie importante des articles L.631-24 et suivants du code rural et des articles du code de commerce relatifs à la négociation, en imposant de construire les prix à partir des coûts de production et en encadrant les promotions et le seuil de revente à perte (SRP+10) ([Assemblée nationale](#))

Pour la distribution, ces textes se traduisent par l’obligation d’organiser des flux de dons structurés vers l’aide alimentaire, avec des règles précises de tri, de stockage, de transport et de traçabilité.

Ils imposent aussi la mise en place de stratégies “anti-gaspi”, fondées sur des démarques ciblées, l’usage d’applications de paniers de fin de journée, la transformation des invendus ou leur orientation vers l’alimentation animale. Ils conduisent enfin à adapter les emballages, les supports de publicité sur le lieu de vente et l’ensemble des flux de déchets et de tri en magasin.

Ces évolutions ont un impact direct sur l’organisation des magasins, la logistique, les systèmes d’information et les compétences des équipes, qui doivent maîtriser la gestion des dates, le tri des produits, la coopération avec les associations et le reporting environnemental.

6. Orienter l’offre vers une alimentation plus durable et plus souveraine

Enfin, une série de textes plus récents vise explicitement à orienter l’offre alimentaire vers plus de durabilité, de qualité et de souveraineté.

- Sur la qualité et le bio, le règlement (UE) 2018/848 refond la réglementation européenne sur la production biologique et l’étiquetage des produits bio. Il conditionne l’usage du logo “bio” et impose des contrôles spécifiques à tous les maillons, y compris les distributeurs ([EUR-Lex](#))
- La loi EGalim, via l’article L.230-5-1 du code rural et de la pêche maritime, imposait dès 2018 un objectif d’au moins 50 % de produits durables et de qualité dont 20 % de produits biologiques en valeur d’achat pour la restauration collective publique. Ce dispositif a ensuite été complété et renforcé par la loi Climat et Résilience de 2021 ([ma-cantine-1.gitbook.io](#)) ;

- Le règlement (UE) 2023/1115 sur les produits associés à la déforestation impose aux entreprises qui mettent sur le marché certains produits (café, cacao, soja, huile de palme, bœuf, etc.) d'apporter la preuve qu'ils ne sont pas liés à la déforestation, avec une obligation de diligence raisonnée et de traçabilité jusqu'à la parcelle ([Légifrance](#)).

Même si certaines obligations visent d'abord l'amont de la chaîne (agriculture, restauration collective, importateurs), elles ont des effets structurants sur la distribution. Les centrales doivent sécuriser l'origine des produits, les modes de production et la conformité réglementaire de l'offre dite "durable". Les assortiments se recomposent progressivement autour de gammes bio, locales, sous signes officiels de qualité ou présentées comme "zéro déforestation". Les équipes en magasin doivent, de leur côté, être capables de comprendre ces distinctions et de les expliquer aux clients de manière claire et cohérente.

À plus long terme, la loi d'orientation pour la souveraineté alimentaire et le renouvellement des générations en agriculture (loi n° 2025-268) affirme la souveraineté alimentaire comme intérêt fondamental de la nation. Elle ne crée pas encore d'obligations directes massives pour la distribution, mais elle installe un contexte où l'origine France, les filières sous contrat et les systèmes de production résilients seront de plus en plus valorisés et, potentiellement, encadrés par de futures mesures.

7. Ce que cela signifie pour le secteur de la distribution

Si l'on met ces évolutions en perspective, trois grandes séquences structurantes du cadre réglementaire peuvent être distinguées :

- **Début des années 2000** : sécuriser la santé publique et la traçabilité des aliments ;
- **Années 2010** : encadrer les relations commerciales, lutter contre le gaspillage et mieux protéger le consommateur ;
- **Depuis la fin des années 2010** : orienter l'ensemble du système alimentaire vers plus de durabilité, de qualité, de climat et de souveraineté.

Pour les entreprises de la distribution, ce cadre législatif très dense n'est pas seulement une contrainte juridique. Il façonne la manière d'acheter, de stocker, de présenter, de vendre et de gérer les invendus. Il oblige à professionnaliser les organisations, formaliser les procédures et faire monter en compétence les équipes, en particulier sur l'hygiène, la traçabilité, la gestion des déchets, les achats responsables, la relation fournisseurs et l'information des clients.

Ce socle réglementaire est donc un élément central du "cadrage" du secteur. Il conditionne ce qu'il est possible de faire en matière d'alimentation durable dans la distribution, mais aussi les marges de manœuvre pour innover.

F. Les grands enjeux contemporains de la distribution alimentaire

La distribution alimentaire occupe aujourd'hui une position stratégique dans le système alimentaire français. Elle est à la fois un pilier du pouvoir d'achat, un architecte des modes de consommation, un maillon central de la transition écologique et un acteur clé dans la recomposition des relations entre agriculteurs, industriels et consommateurs.

Cette lecture s'appuie sur un corpus croisé : *La société de supermarché* (Fourquet & Llorca, 2022), *Management de la distribution* (Cliquet, Fady, Basset), *La distribution. Organisation et stratégies* (Filser), les travaux de Charlie Broccard, l'ouvrage *Food, Globalization and Sustainability* (Oosterveer & Sonnenfeld), ainsi que le rapport sénatorial *Vers une alimentation durable*.

Cinq blocs d'enjeux structurent ce paysage : *régulation publique, structure économique et pouvoir d'achat, modes de consommation, numérique et données, environnement et gouvernance*.

1. Un secteur très régulé, au cœur des politiques publiques

La grande distribution est à la fois un acteur économique majeur et un interlocuteur politique incontournable. Les grandes enseignes pèsent lourd dans le débat public sur les prix, le pouvoir d'achat, la régulation du commerce ou la transition alimentaire. Depuis les années 1980, les pouvoirs publics ont renforcé le cadre réglementaire pour limiter la concentration des grandes surfaces, protéger le commerce de proximité et encadrer les relations entre distributeurs et fournisseurs.

L'objectif est double : *éviter les abus de position dominante et réguler le partage de la valeur le long de la chaîne agroalimentaire*.

Les politiques alimentaires, climatiques et sociales se densifient. L'État prépare une stratégie nationale "alimentation – nutrition – climat" qui doit clarifier la place de la distribution dans la transition alimentaire. Plusieurs scénarios envisagent d'étendre à la grande distribution des obligations aujourd'hui concentrées sur la restauration collective (objectifs de part minimale de produits durables, bio, sous signe officiel de qualité).

2. Un modèle économique fondé sur les prix bas, la concentration et la massification

Sur le plan économique, la grande distribution s'est construite comme un "outil" central du pouvoir d'achat. Hyper et supermarchés ont bâti leur légitimité sur la promesse de prix bas, ce qui les rend indispensables pour une grande partie de la population. Ils restent dominants dans la consommation des ménages, malgré la montée des discounters et du e-commerce, et représentent un poids significatif en matière d'emploi et d'activité territoriale.

Le secteur est marqué par une concentration extrême : *quelques grandes centrales d'achat, regroupant notamment Carrefour, Leclerc, Système U, Casino, Auchan et Cora, contrôlent environ 92*

% du marché. Elles imposent leurs conditions à de nombreux fournisseurs, dont certains n'ont qu'un ou deux débouchés principaux. Cela crée une dépendance économique forte des producteurs, avec une pression continue sur les prix et la standardisation des volumes, même si les coopératives jouent un rôle de contre-pouvoir en regroupant l'offre.

Ce modèle repose sur une "guerre des prix" permanente. Les marges nettes des distributeurs restent faibles, se jouant en quelques pourcents, ce qui pousse à rechercher des volumes élevés et des produits à forte rotation. Dans ce contexte, les produits durables sont désavantagés. Les travaux disponibles montrent que les enseignes appliquent souvent des marges plus élevées sur les produits labellisés ou de qualité que sur leurs équivalents conventionnels. L'écart de prix qui en résulte devient un frein pour une partie des consommateurs, même lorsqu'ils déclarent vouloir acheter davantage de produits responsables.

Les enjeux logistiques aggravent ces tensions. Le coût de la logistique représente 20 à 30 % du prix final d'un produit, avec de fortes contraintes de délais et de gestion des stocks pour éviter ruptures et surstocks. Ce cadre optimise les gros volumes standardisés et rend plus difficile l'intégration de produits locaux, saisonniers ou à faible volume dans les chaînes classiques.

3. Des consommateurs plus exigeants, mais des pratiques durablement contraintes

Les supermarchés ont reconfiguré les modes de vie : *ils organisent les trajets, le temps, les habitudes de courses et les pratiques alimentaires*. Les enseignes influencent fortement les décisions d'achat via l'aménagement des rayons, la signalétique, les promotions, les "têtes de gondole" et la communication.

Les attentes des consommateurs évoluent cependant rapidement. Une part croissante de clients recherche des produits plus sains, plus simples, avec moins d'additifs, issus de circuits plus courts, bio ou locaux, et se montre plus vigilante sur l'origine, la composition et les conditions de production. Les enseignes répondent en développant des rayons bio, des espaces "éco-responsables", des marques de distributeur bio ou locales, et des gammes sous labels (AB, Label Rouge, commerce équitable).

Parallèlement, les circuits courts progressent : *AMAP, marchés fermiers, magasins de producteurs, drives fermiers, ainsi que des initiatives portées par la grande distribution comme les corners "Made in pas très loin" de Monoprix (créés en 2015, présents dans 95 % des magasins dès 2016)*.

Ces circuits offrent plus de transparence, un lien direct avec le producteur, une meilleure rémunération de ce dernier et un prix perçu comme plus juste. Ils contribuent aussi à réduire les distances entre lieux de production et de consommation. Seulement ils restent limités par des contraintes logistiques (petits volumes, saisonnalité) et des prix souvent plus élevés que l'offre standard, ce qui restreint leur accessibilité pour certains ménages. Surtout, les volumes disponibles ne permettent pas encore de répondre aux besoins de la grande distribution ou de la restauration collective à large échelle.

Les comportements sont également transformés par le numérique : *développement du e-commerce alimentaire (Amazon Fresh, Carrefour Drive...), essor des services de drive, de click and collect et, pour certains acteurs, du quick commerce*. Les clients attendent désormais des parcours fluides, du service rapide et une expérience magasin plus soignée.

Pour autant, les études montrent un décalage persistant entre intentions et pratiques. Les consommateurs se disent de plus en plus sensibles aux enjeux de durabilité, mais se heurtent à des freins concrets : *niveau de prix, contraintes de temps, complexité de l'offre*. *Le marketing et les promotions restent largement orientés vers des produits standards ou ultra-transformés, souvent peu vertueux sur le plan environnemental et nutritionnel, ce qui ralentit la montée en puissance des produits responsables*.

4. Numérisation, données et réorganisation des flux : nouvelles marges de manœuvre, nouvelles contraintes

Historiquement, la grande distribution a toujours été innovante : *libre-service, codes-barres, grandes surfaces, marques de distributeur, caisses automatiques, etc.* La vague numérique actuelle pousse plus loin cette transformation. Les enseignes doivent désormais gérer un écosystème omnicanal articulant magasins physiques, sites de commerce en ligne, drives, click and collect et parfois livraison rapide, afin de ne pas perdre de terrain face aux acteurs spécialisés du e-commerce.

En coulisse, la logistique se transforme profondément. L'automatisation et l'usage massif des données (big data, intelligence artificielle) améliorent la prévision de la demande, le dimensionnement des stocks, l'optimisation des tournées et la réduction des ruptures. Des entrepôts robotisés se développent dans plusieurs groupes, et des systèmes de suivi en temps réel des stocks se généralisent. Certains distributeurs expérimentent des prix dynamiques, adaptés à l'évolution des stocks et de la demande. La multiplication des caisses automatiques répond à un double objectif : *fluidifier le passage en caisse et maîtriser les coûts de personnel*.

Ces innovations croisent des enjeux de transparence et de reporting. Les dispositifs actuels de traçabilité ne permettent pas toujours de rendre lisible, pour les pouvoirs publics comme pour le grand public, la part réelle de produits de qualité ou durables dans les assortiments. Les nouvelles obligations de publication d'informations extra-financières (dont la directive CSRD⁶) imposent aux distributeurs de documenter de manière plus fine leurs impacts environnementaux, leurs pratiques d'achat et la nature de leur offre. Les outils numériques (y compris la blockchain) peuvent devenir des leviers d'affichage environnemental et de traçabilité renforcée, à condition d'être intégrés à la stratégie et aux systèmes d'information.

6 La directive CSRD prévoit la création de normes européennes de reporting de durabilité détaillées, dites normes ESRS (European Sustainability Reporting Standards) permettant d'encadrer et d'harmoniser les publications des entreprises.

Enfin, la digitalisation s'accompagne d'une contrainte forte en matière de protection des données personnelles (RGPD⁷). Les enseignes doivent sécuriser leurs systèmes et adapter leurs pratiques sous peine de sanctions et de risques majeurs pour leur image.

5. Enjeux environnementaux, alimentation durable et reconfiguration du modèle

Les systèmes alimentaires sont aujourd'hui identifiés comme un facteur central de dépassement des limites planétaires et un contributeur important au réchauffement climatique. Le rapport sénatorial⁸ souligne qu'en France, l'alimentation représente environ un quart de l'empreinte carbone nationale et contribue à la progression des maladies dites de pléthore. Il plaide pour une sobriété alimentaire fondée sur "moins manger, moins gaspiller", et pour une transition qui concilie santé, environnement, accessibilité financière et acceptabilité culturelle.

Dans ce cadre, la grande distribution est directement interpellée. Le développement des grandes surfaces a participé à l'artificialisation des sols, à la multiplication des flux de transport et à une forte consommation d'énergie (froid, éclairage). La pression réglementaire et sociétale pousse désormais les enseignes à réduire leur empreinte carbone, à rationaliser leurs entrepôts, à mutualiser les livraisons et à adopter des solutions de transport plus sobres.

Au-delà de la logistique, c'est la structure même de l'offre qui est en jeu. Une part importante des émissions "amont" est liée aux produits d'origine animale, en particulier la viande bovine. La réduction relative de la place des protéines animales au profit d'autres sources (légumineuses, céréales complètes, produits végétaux) est identifiée comme un levier majeur pour limiter l'impact climatique du système alimentaire, en cohérence avec les analyses de l'EAT-Lancet⁹ ou du rapport sénatorial, qui qualifient les légumineuses de "clé de voûte" de la transition.

Les consommateurs expriment d'ailleurs une attente croissante pour des produits bio, locaux, à faible impact environnemental, et pour des formats de magasins valorisant le vrac, le zéro déchet et les emballages réutilisables. Les lois récentes sur le gaspillage alimentaire, les invendus et les emballages obligent les distributeurs à mieux gérer leurs stocks, à réduire leurs déchets, à privilégier les dons ou les ventes à prix réduit plutôt que la destruction, et à investir dans des solutions d'emballage plus durables.

7 Le règlement général sur la protection des données (RGPD) est un texte réglementaire européen qui harmonise les règles de traitement des données à caractère personnel dans toute l'Union européenne.

8 Vers une alimentation durable et locale : corriger les faiblesses et consolider les forces de notre modèle agricole fait au nom de la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable et de la commission des affaires économiques, déposé le 19 mai 2021

9 "Food in the Anthropocene: the EAT-Lancet Commission on healthy diets from sustainable food systems" (2019)

6. Enjeux juridiques, transparence et gouvernance

La distribution est au cœur d'un enchevêtrement juridique dense : *droit de la concurrence, droit de la consommation, réglementation sanitaire, règles environnementales, protection des données, reporting extra-financier, etc.* Depuis plusieurs décennies, l'État intervient pour encadrer les négociations commerciales, limiter certaines pratiques tarifaires et tenter de rééquilibrer le partage de la valeur entre producteurs, industriels et distributeurs.

Les obligations de transparence se renforcent : *publication de marges brutes par catégorie de produits, informations détaillées sur la part de produits de qualité ou durables, communication sur les engagements environnementaux et sociaux.* Les normes internationales structurent aussi l'accès au marché et la différenciation de l'offre.

Ces contraintes ne sont pas seulement des risques juridiques. Elles redéfinissent le cadre du jeu concurrentiel et peuvent devenir des leviers pour structurer des politiques d'achats plus responsables, crédibiliser les engagements en matière d'alimentation durable et articuler davantage les intérêts des consommateurs, des producteurs et des territoires.

7. Un secteur sous tensions, au cœur de la transition

Au total, la distribution alimentaire se trouve au point de tension entre plusieurs agendas : *maintenir le pouvoir d'achat, répondre à des attentes de consommation plus responsables, respecter des normes croissantes, réduire son empreinte environnementale et participer à la transformation d'un système alimentaire aujourd'hui non durable.*

Les mutations technologiques, logistiques, réglementaires et sociétales reconfigurent en profondeur les modèles économiques, les relations avec les producteurs, les territoires et les consommateurs. Elles auront, en aval, un impact direct sur les métiers et les compétences de la distribution et de la logistique alimentaire, qui feront l'objet des parties suivantes de la note.

G. L'émergence des problématiques

L'introduction a montré trois éléments structurants. D'abord, la distribution alimentaire occupe une place centrale dans l'alimentation des Français. Ensuite, elle évolue dans un cadre réglementaire dense, qui renforce les exigences de sécurité, de lutte contre le gaspillage et de durabilité. Enfin, son modèle historique reste fondé sur les prix bas et les volumes, en particulier pour la grande distribution, tandis que les détaillants spécialisés occupent des positions plus ciblées, souvent orientées bio, qualité et circuits courts.

Dans ce paysage, la distribution n'est pas un simple intermédiaire passif. Elle se situe au cœur des arbitrages entre pouvoir d'achat, transition écologique et organisation des systèmes alimentaires. L'Les travaux de la Commission EAT-Lancet (2019) sur la "planetary health diet" rappellent que l'alimentation doit évoluer... rappellent que l'alimentation doit évoluer : *plus de végétal, moins d'ultra-transformés, moins de gaspillage.* Cette transformation suppose aussi une évolution des modes de

distribution, des relations avec les fournisseurs et des environnements d'achat proposés aux consommateurs.

Notre enquête de terrain présente des limites importantes. Nous avons essentiellement rencontré des dirigeants, des gérants, des directeurs de magasin et des responsables RH. Nous n'avons pas eu accès de manière systématique aux salariés de première ligne. Les résultats doivent donc être lus comme une analyse "vue d'en haut". Pour autant, les entretiens réalisés font ressortir des constantes fortes dans les discours, qui permettent de formuler des enjeux structurants.

Une première tension traverse l'ensemble du secteur. D'un côté, la montée en puissance des attentes autour du "local", du "bio", des circuits plus courts et d'une meilleure rémunération des producteurs. De l'autre, le poids des centrales d'achat, des volumes à sécuriser, des exigences sanitaires et des contraintes logistiques. Intégrer des approvisionnements locaux ou responsables ne se résume pas à "ajouter" quelques références. Cela bouscule les routines d'achat, la gestion des stocks, l'organisation des livraisons, les systèmes d'information et les équilibres économiques.

Une seconde tension concerne la relation aux consommateurs. Les enseignes enregistrent des attentes croissantes pour une alimentation plus saine, plus transparente et plus durable. Mais elles constatent aussi un écart marqué entre les intentions affichées et les actes d'achat réels. Le pouvoir d'achat reste un critère décisif. Les promotions portent encore massivement sur des produits standards ou ultra-transformés. Les formats de magasin et les parcours clients ont été conçus pour maximiser les volumes et la rotation, pas pour accompagner une transformation en profondeur des habitudes alimentaires.

Ces éléments convergent vers un point clé : *les marges de manœuvre de la distribution se jouent à la jonction entre "amont" et "aval"*. Côté amont, il s'agit de faire évoluer les politiques d'achat, les critères de référencement, le recours aux filières et aux marques de distributeur, et la place donnée aux producteurs locaux ou aux fournisseurs engagés. Côté aval, il s'agit de reconfigurer l'offre visible, les rayons, la pédagogie client, la communication en magasin et en ligne, ainsi que les dispositifs de promotion.

L'enjeu n'est donc pas de savoir si la distribution "veut" ou "ne veut pas" participer à la transition alimentaire. La question est de comprendre comment elle peut le faire, dans un cadre économique et réglementaire contraint, avec des organisations déjà très optimisées pour d'autres objectifs. C'est à partir de ce constat que nous avons choisi de structurer la suite de la note autour de deux problématiques de travail, qui synthétisent ce double mouvement, côté chaînes d'approvisionnement et côté comportements de consommation :

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 ?

II. LES ELEMENTS DE CADRAGE

A. Les acteurs de la distribution alimentaire

Dans son ouvrage *“La distribution : organisation et stratégies”*, Marc Filser¹⁰ indique que la distribution alimentaire est structurée autour de plusieurs types d’acteurs ayant des rôles complémentaires.

- Les **producteurs** qui fabriquent les biens et produits à destination du marché. Leur objectif est d'amener leurs produits aux consommateurs via un réseau de distribution. Les producteurs peuvent être des entreprises agroalimentaires, des maraichers, des agriculteurs, des éleveurs, des pêcheurs).
- Les **grossistes** qui sont des intermédiaires et qui achètent en grande quantités aux producteurs pour revendre à des détaillants ou à d'autres entreprises. Ils permettent une meilleure gestion des stocks et un accès aux produits facilités pour de nombreux petits détaillants.
- Les **détaillants** qui directement aux consommateurs finaux. Ces détaillants peuvent prendre différentes formes, ce peut être un magasin physique (supermarché, boutique spécialisée, grande surface) ou un commerce en ligne (combinant magasin physique et drive ou click and collect).
- Les **plateformes logistiques** qui ont la charge d'acheminer les produits aux points de vente ou directement aux consommateurs. Elles gèrent les stocks, le transport et la distribution.
- Les **consommateurs** qui **influencent** fortement l'évolution des formats de vente et des stratégies des distributeurs (exemple : préférence pour le e-commerce, montée de la consommation responsable).

¹⁰ Marc Filser est un universitaire français en sciences de gestion, spécialiste du comportement du consommateur et des canaux de distribution, professeur à l'Université de Bourgogne (IAE Dijon).

B. Organisation de la chaîne de distribution et grandes fonctions de la distribution

L'organisation de la chaîne de distribution (ou *supply chain*) est l'art de faire voyager un produit du point A (le producteur) au point B (le client final) au meilleur coût et dans les meilleurs délais.

La distribution physique comprend trois éléments clés : le **transport** (*acheminement des marchandises entre les différents maillons de la chaîne*), le **stockage-entreposage** (*gestion des stocks pour répondre à la demande*), et enfin la **manutention** (*préparation et expédition des commandes*).

La chaîne de distribution peut prendre la forme de différents circuits. C'est le nombre d'intermédiaires entre le fabricant et le consommateur qui permet de qualifier le type de circuit.

Le circuit **direct** (Vente directe) : Producteur → Consommateur (exemple : AMAP, marché)

Le circuit **court** : Producteur → Détaillant → Consommateur (exemple : un boulanger qui achète sa farine à un meunier)

Le circuit **long** : Producteur → Grossiste → Détaillant → Consommateur (exemple : la grande distribution)

Il est à noter qu'une chaîne de distribution gère **trois types** de flux critiques :

1. **Le flux physique** : Le mouvement réel des marchandises (transport, stockage, livraison).
2. **Le flux d'information** : Les commandes, les prévisions de vente et le suivi des stocks (essentiel pour éviter la rupture).
3. **Le flux financier** : Les paiements, les facturations et les délais de règlement.

Pour les consommateurs, **les distributeurs apportent une valeur ajoutée logistique et commerciale non négligeable.**

Les distributeurs permettent :

- D'acheter en tonnes et de revendre à l'unité (= le fractionnement),
- De regrouper des produits de marques différentes en un seul lieu pour faciliter la vie du client (= l'assortiment),
- De réduire les délais de livraison en gardant les produits à proximité du consommateur (= le stockage)
- De bénéficier d'un service : Conseil, SAV, livraison à domicile, crédit.

C. Les modèles économiques

Nous allons commencer par définir ce que nous entendons par modèle économique. Il s'agit, à travers un modèle économique, de décrire précisément le fonctionnement d'une entreprise et cela de manière très détaillée. En pratique, cela revient à définir comment une entreprise va gagner de l'argent : *ce qui est vendu, auprès de quels clients, dans quel but, de quelle manière et pour quel bénéfice.*

Le secteur de la distribution alimentaire est caractérisé par une multitude de modèles économiques. Pour une question de simplification de lecture et de possibilités de comparaison, nous avons opté pour une synthèse descriptive des modèles économiques sous forme de tableaux.

1. Les modèles historiques

Historiquement, il existe deux modèles structurels dominants : *le modèle intégré et le modèle indépendant-organisé (soit sous forme de franchise, soit sous forme de coopérative d'adhérents).*

Critères clés pour chaque modèle de commerce	Commerce INTÉGRÉ (Succursales)	Commerce INDÉPENDANT ORGANISÉ (Sous forme de FRANCHISE)	Commerce INDÉPENDANT ORGANISÉ (Sous forme de COOPÉRATIVE D'ADHÉRENTS)
Exemples	Carrefour Quetigny, Lidl, Picard, Casino, Auchan	Carrefour city rue Paul Cabet, Casino Shop, Spar, 8 à Huit	E.Leclerc, Système U, Intermarché, Netto
Statut Juridique du Magasin	Succursale. Propriété de la maison mère (Personne Morale Unique).	Société indépendante (SARL, SAS) juridiquement du franchiseur.	Société indépendante. Copropriétaire de la coopérative/groupement.
Statut du Responsable	Directeur Salarié du groupe.	Entrepreneur Indépendant (Gérant majoritaire).	Adhérent/Associé (Chef d'entreprise indépendant).
Degré d'Autonomie	Très Faible (Décisions et politiques totalement centralisées).	Moyen (Respect strict du concept, des méthodes et des produits du franchiseur).	Élevé (Participation aux décisions stratégiques du réseau et forte adaptation locale possible).
Approvisionnement	Obligatoire et Stricte (Via la	Souvent Limité (Exclusif ou prioritaire via le	Plus Grande Liberté (Via les centrales mutualisées +

	centrale d'achat interne du groupe).	franchiseur ou fournisseurs agréés).	achats locaux possibles en complément).
Participation aux Décisions Réseau	Aucune (Simple exécutant).	Limitée (Franchiseur prend les décisions, franchisé applique).	Active (Chaque adhérent a une voix, participation aux orientations du réseau).
Marge Commerciale	Encadrée (Prix de vente fixés ou très contraints par le siège).	Encadrée (Prix suggérés, marge définie par le franchiseur).	Plus Flexible (Possibilité d'ajuster les marges en fonction du marché local).
Contreparties Financières	Non applicable (Coûts d'exploitation internes).	Droit d'entrée, Redevances périodiques (% du CA), Frais de formation.	Apport au capital de la coopérative, Frais de fonctionnement (Pas de redevance classique).

En résumé, le modèle structurel du magasin a une conséquence sur son modèle économique :

- **Pour les magasins détenus par une société-mère (groupe intégré)**, les décisions et les achats sont centralisés, la stratégie est unique et il y a une forte synergie.
- **Quant aux magasins appartenant à des commerçants indépendants organisés**, les décisions sont décentralisées (liberté d'achat et d'implantation locale pour l'adhérent), la centrale d'achat est possédée collectivement par les adhérents, et garantie souvent des prix d'achat compétitifs.

2. Le modèle hybride de la location gérance :

Par ailleurs, il existe un modèle hybride de la location-gérance qui est un modèle à mi-chemin entre les deux modèles économiques dominants décrits plus haut.

Caractéristiques	Location-Gérance (Hypothèse Intégrée)	Location-Gérance (Hypothèse Indépendant Organisé)
Exemple	Carrefour Toison d'Or	Carrefour Express boulevard Colonel Flamand
Principe	Le groupe délègue l'exploitation d'un magasin (le fonds de commerce appartient au groupe) à un locataire-gérant.	Un adhérent ou le groupement loue le fonds à un futur adhérent pour test (le fonds appartient au groupement/adhérent).
Statut du Gérant	Le locataire-gérant exploite sous sa propre Personne Morale (SARL/SAS), juridiquement indépendant.	Idem : Gérant indépendant juridiquement (SARL/SAS), lié contractuellement au groupement.
Autonomie sur l'Exploitation	Moyenne (Gestion quotidienne/personnel, mais	Moyenne à Forte (Plus libre, mais respect des standards du groupement).

	respect strict des politiques commerciales du groupe).	
Approvisionnement	Quasi Totalelement Imposé (Achats obligatoires via la centrale du groupe propriétaire).	Imposé via la centrale du groupement, avec souplesse pour achats locaux limités.
Pouvoir dans le Réseau	Aucun (Le locataire-gérant n'a aucun pouvoir sur les décisions de l'enseigne).	Aucun ou très Faible (Pas de participation aux décisions tant que non-adhérent).

En somme, la location-gérance est un modèle hybride entre la succursale (magasin intégré géré par un salarié) et la franchise (magasin géré par un commerçant propriétaire de son fonds). C'est un outil puissant utilisé par les grands distributeurs pour externaliser la gestion, réduire les coûts de structure et relancer la performance de leur réseau, en particulier dans le commerce de proximité.

3. Le modèle Commerce Indépendant Isolé et le modèle Circuits courts

On trouve aussi des distributeurs alimentaires spécialisés, notamment sur le créneau de l'ultra frais, organisés sous forme d'alliance de professionnels indépendants opérant sous une même marque et au sein d'un même lieu. La forme juridique retrouvée est le GIE (groupement d'intérêt économique). Ce modèle économique offre une expérience de marché couvert avec la logistique et l'efficacité d'une grande surface où chaque rayon est géré par un spécialiste indépendant.

Ce modèle permet de :

- **Mutualiser les coûts**, les différents spécialistes partagent les charges liées au bâtiment, aux caisses, aux parkings, etc, qui permet des économies d'échelle.
- **Garantir l'expertise**, chaque rayon bénéficie de la connaissance et de l'approvisionnement spécialisés de son gérant, assurant une fraîcheur et une qualité perçues comme supérieurs (ambiance de marché).
- **Offrir un grand choix**, en regroupant ces spécialistes, la marque du magasin (en l'occurrence Grand Frais) propose sous une seule enseigne une offre extrêmement variée, notamment en produits frais.
- **Localisation stratégique**, les magasins sont généralement implantés en périphérie ou en zone commerciale, captant les flux d'automobilistes, souvent perçus comme un détour incontournable pour les produits de qualité.

D. Panorama des métiers de la distribution alimentaire

Le secteur de la distribution alimentaire ne se limite pas aux seuls postes en caisse ou en rayon. Il s'appuie sur plusieurs familles de métiers qui couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur, acheter les produits, les acheminer et les stocker, les mettre à disposition en magasin, conseiller et accompagner les clients, piloter l'activité économique et sociale du magasin et du réseau.

Dans cette note, nous distinguons plusieurs grandes familles de métiers, organisées par fonctions d'activité. Ce découpage permet de mieux comprendre l'organisation du secteur et les logiques de travail qui structurent la distribution.

Familles de métiers	Descriptif	Principales activités	Exemples de métiers
Achats – approvisionnement	Cette famille regroupe les métiers qui choisissent les produits et négocient avec les fournisseurs. Ils ont un impact direct sur les prix, les gammes proposées et la rentabilité.	Sélectionner les fournisseurs, négocier les prix, les volumes et les conditions commerciales, construire les assortiments, y compris pour les marques de distributeur, suivre l'évolution des coûts et des tendances de consommation	Acheteur, category manager, responsable d'achats, responsable de centrale d'achat
Supply chain	Cette famille regroupe les métiers qui organisent physiquement les flux de marchandises, des plateformes jusqu'aux magasins.	Organiser le transport et l'entreposage, gérer les stocks et éviter les ruptures de produits, planifier les livraisons vers les magasins, optimiser les coûts logistiques et les délais	Gestionnaire de stock, responsable logistique, chef de plateforme logistique, Planificateur Supply-chain
Mise en rayon et relation client	Cette famille rassemble les métiers visibles pour le client. Ils assurent la présence des produits en rayon et le bon déroulement des achats.	Réceptionner les marchandises, mettre les produits en rayon et vérifier l'étiquetage, maintenir la propreté et l'attrait des rayons, accueillir, informer et orienter les clients, encaisser les achats	Employé de libre-service, vendeur, conseiller de vente, hôte ou hôtesse de caisse, employé polyvalent de magasin
Pilotage commercial en magasin	Ici, on trouve les métiers qui pilotent l'offre au niveau du rayon ou du magasin. Ils font le lien entre les objectifs commerciaux de l'enseigne et la réalité du terrain.	Gérer un rayon ou un département (gamme, prix, promotions), suivre les ventes et ajuster les commandes, analyser la performance des rayons, organiser l'implantation des produits	Chef de rayon, responsable de département, adjoint de direction de magasin

<p>Management de magasin et gestion d'enseigne</p>	<p>Cette famille couvre les métiers de direction et de gestion globale, au niveau d'un magasin ou d'un réseau de magasins.</p>	<p>Piloter le chiffre d'affaires, la rentabilité et la qualité de service, organiser le travail des équipes et gérer les plannings, décliner la stratégie commerciale de l'enseigne, représenter le magasin sur le territoire et auprès des partenaires</p>	<p>Directeur ou directrice de magasin, directeur régional ou d'enseigne, responsable de secteur magasins</p>
<p>Merchandising et relation client</p>	<p>Ces métiers travaillent sur l'attractivité de l'offre et la fidélisation des clients. Ils agissent sur la façon dont le client perçoit et vit son passage en magasin.</p>	<p>Concevoir des promotions et animations commerciales, organiser les implantations pour rendre l'offre plus lisible, travailler l'image de l'enseigne et le positionnement des magasins, analyser les comportements d'achat et adapter l'offre</p>	<p>Merchandiser, responsable merchandising, responsable marketing point de vente, chargé de communication commerciale</p>
<p>Ressources humaines, formation et fonctions support</p>	<p>Enfin, une famille de métiers moins visible en magasin mais structurante pour le fonctionnement des enseignes.</p>	<p>Recruter et intégrer les salariés, organiser la formation et la montée en compétences des équipes, gérer les carrières et la mobilité interne, contribuer à la qualité de vie au travail et au dialogue social</p>	<p>Responsable ressources humaines magasin ou région, chargé de formation, gestionnaire paie ou administration du personnel</p>
<p>Métiers transversaux du numérique et de la donnée</p>	<p>De plus en plus, des métiers transversaux viennent compléter ces familles. Ils ne sont pas propres à la distribution, mais ils transforment son fonctionnement.</p>	<p>Développer les sites e-commerce et les services omnicanaux, exploiter les bases de données clients et les outils de fidélisation, produire des analyses pour aider à la décision commerciale et logistique</p>	<p>Analyste de données marketing ou client, chef de projet e-commerce, spécialiste CRM (Gestion de la relation client)</p>

E. Un système de formation en Région Bourgogne-Franche-Comté sur les activités du commerce et de la distribution alimentaire

Dans le cadre de cette étude, nous avons fait le choix méthodologique de concentrer l'analyse sur les certifications diplômantes délivrées par l'État : *celles délivrées par l'Éducation Nationale, le ministère de l'Agriculture (DRAAF), et l'enseignement supérieur public (universités, IUT).*

Ce périmètre englobe des formations diplômantes allant du CAP au Bac+5, accessibles aussi bien en formation initiale (sous statut scolaire et apprentissage), et parfois également dans le cadre de la formation continue (ex. contrat de professionnalisation). Ces diplômes peuvent être portés par des établissements publics, privés sous contrat ou même hors contrat (voir voir annexe 2).

Ce parti pris s'explique par la difficulté majeure à investiguer de manière rigoureuse l'offre de formation dans les écoles de commerce ou centres privés non conventionnés, très nombreux sur le territoire. Ces structures affichent une grande hétérogénéité de contenus, une opacité sur les titres RNCP associés, et rendent donc complexe toute tentative d'analyse fine à l'échelle régionale. Dans un souci de lisibilité, de fiabilité et d'exhaustivité, nous avons donc recentré l'analyse sur les certifications publiques de référence.

1. Formation initiale, l'offre de formation diplômante

Les diplômes relevant du Ministère de l'Éducation Nationale

En Bourgogne-Franche-Comté, l'offre de formation initiale relevant des diplômes délivrés par le ministère de l'Éducation Nationale dans le champ du commerce s'organise principalement autour du CAP Équipier polyvalent du commerce, du Bac professionnel Métiers du commerce et de la vente, du BTS Management commercial opérationnel et du BTS Négociation et digitalisation de la relation client. Ces diplômes sont accessibles avant tout dans le cadre de la formation initiale, sous statut scolaire ou par la voie de l'apprentissage. Toutefois, avec les évolutions récentes du système de formation, ils peuvent également être préparés dans le cadre de la formation continue.

CAP - Équipier polyvalent du commerce (EPC)

Il s'agit de l'ancien CAP Employé de commerce multi-spécialités. Cette formation vise l'acquisition des compétences de base nécessaires à l'exercice des métiers d'exécution dans le commerce et la grande distribution. Elle est centrée sur la mise en rayon des produits, la tenue de caisse, l'accueil et l'orientation des clients, le respect des règles d'hygiène, de sécurité et de sûreté, ainsi que sur la participation à la gestion des stocks et des approvisionnements.

Le CAP EPC prépare principalement à des postes d'entrée dans le secteur et constitue souvent un premier niveau de qualification, pouvant être suivi d'une poursuite d'études en bac professionnel. En Bourgogne-Franche-Comté, le CAP Équipier Polyvalent du Commerce est proposé dans 30 établissements répartis sur l'ensemble des 8 départements, avec une concentration plus marquée dans le Doubs (8 établissements) et une implantation équilibrée dans les autres territoires, y compris les zones rurales.

Bac Professionnel – Métiers du commerce et de la vente (MCV)

Le Bac Pro Métiers du commerce et de la vente forme des professionnels capables de vendre, conseiller, fidéliser les clients et assurer la gestion commerciale d'un rayon ou d'un espace de vente. Il se décline en deux options :

- **Option A** : Animation et gestion de l'espace commercial
- **Option B** : Prospection clientèle et valorisation de l'offre commerciale

Cette formation couvre l'accueil, la vente, la gestion de la relation client, le merchandising, ainsi que l'utilisation des outils numériques de gestion commerciale. Elle prépare aux métiers de vendeur, employé commercial, ou adjoint de rayon, avec des compétences mobilisables dans la grande distribution comme dans les commerces de proximité.

En Bourgogne-Franche-Comté, le Bac Pro MCV – Option A est proposé dans 51 établissements répartis sur les 8 départements de la région. L'offre est particulièrement concentrée en Saône-et-Loire (12 établissements) et dans le Doubs (8 établissements), mais reste présente de manière homogène sur l'ensemble du territoire. Elle est dispensée dans des lycées publics, lycées privés, CFA et MFR, sous statut scolaire et en apprentissage.

L'option B est proposé dans 25 établissements répartis sur l'ensemble des départements de la région. L'offre est plus restreinte que l'option A et apparaît davantage concentrée en Côte-d'Or, Nièvre et Doubs. Elle est dispensée dans des lycées publics, établissements privés et CFA, sous statut scolaire et en apprentissage. Cette option demeure moins implantée territorialement que l'option Animation et gestion de l'espace commercial.

BTS Management Commercial Opérationnel (MCO)

Le BTS MCO est une formation de référence pour les métiers de la distribution. Il prépare à la gestion opérationnelle d'une unité commerciale, en intégrant des dimensions commerciales, managériales et organisationnelles.

Les enseignements portent sur la gestion des stocks et des approvisionnements, l'analyse de la performance commerciale, l'animation de l'offre, la relation client, ainsi que le management d'équipe (organisation du travail, planification, accompagnement des collaborateurs). Ce diplôme permet d'accéder à des fonctions intermédiaires telles que responsable de rayon, adjoint de responsable de magasin ou manager de proximité.

En Bourgogne-Franche-Comté, le BTS Management Commercial Opérationnel est proposé dans 61 établissements répartis sur l'ensemble des 8 départements. L'offre est particulièrement dense en Saône-et-Loire (14 établissements) et en Côte-d'Or (11 établissements). La formation est dispensée aussi bien dans des lycées publics et privés que dans des CFA, écoles consulaires et organismes privés d'alternance, majoritairement sous statut apprentissage ou alternance.

BTS Négociation et Digitalisation de la Relation Client (NDRC)

Le BTS NDRC est orienté vers la gestion de la relation client dans un contexte multicanal, intégrant les dimensions physiques, téléphoniques et numériques. La formation est centrée sur la prospection commerciale, le développement et le suivi de portefeuilles clients, la négociation, ainsi que l'utilisation d'outils numériques (CRM, réseaux sociaux, plateformes de vente). Ce diplôme prépare davantage à des fonctions commerciales transversales qu'à la gestion directe d'un point de vente, mais alimente néanmoins le secteur de la distribution, notamment sur les fonctions de relation client et de vente à distance.

En Bourgogne-Franche-Comté, le BTS NDRC est proposé dans 45 établissements répartis sur les 8 départements de la région. L'offre est particulièrement concentrée en Côte-d'Or (11 établissements) et en Saône-et-Loire (9 établissements). Elle est majoritairement portée par des CFA, écoles consulaires et organismes privés d'alternance, aux côtés de lycées publics et privés.

Les diplômes relevant du Ministère de l'Agriculture

Dans le champ des diplômes relevant du ministère de l'Agriculture, l'offre présente en Bourgogne-Franche-Comté repose uniquement sur des diplômes de l'enseignement agricole. Elle s'organise principalement autour du CAPa Services aux personnes et vente en espace rural, du Bac professionnel Technicien conseil vente en alimentation, du certificat de spécialisation Vendeur-conseil en alimentation et du BTSA Technico-commercial option Alimentation et boissons. Ces diplômes sont accessibles avant tout dans le cadre de la formation initiale, sous statut scolaire ou par la voie de l'apprentissage, au sein des établissements de l'enseignement agricole. Comme pour les autres diplômes, ils peuvent également, aujourd'hui, être mobilisés dans le cadre de la formation continue.

CAPa services aux personnes et vente en espace rural (SAPVER)

Le CAPa SAPVER (niveau 3 – enseignement agricole) forme des profils polyvalents pour des activités de vente de proximité en milieu rural : accueil et conseil client, mise en rayon, encaissement, tenue simple des stocks/approvisionnements, avec un fort volet relationnel lié au "service aux personnes". Il constitue souvent une première qualification, avec poursuites possibles vers un bac pro vente/conseil.

En Bourgogne-Franche-Comté, le CAPa Services aux personnes et vente en espace rural est proposé dans 8 établissements, exclusivement issus de l'enseignement agricole (lycées agricoles privés et MFR). L'offre est concentrée en Franche-Comté (Doubs, Jura, Haute-Saône), avec une implantation marquée dans les territoires ruraux.

Bac pro technicien conseil vente en alimentation (produits alimentaires et boissons)

Ce baccalauréat professionnel forme des vendeurs spécialisés capables de conseiller les clients sur les produits alimentaires, notamment les produits frais, régionaux ou spécifiques (bio, AOP, etc.). L'objectif est de combiner compétence commerciale et connaissance produit, pour valoriser une offre responsable, locale ou de qualité.

Les contenus incluent la technologie alimentaire, la vente-conseil, la gestion de linéaire, la traçabilité et les règles sanitaires, avec une forte dimension sensorielle et pédagogique dans la relation client.

En Bourgogne-Franche-Comté, le Bac Pro Technicien conseil-vente en alimentation est proposé dans 14 établissements, exclusivement issus de l'enseignement agricole (lycées agricoles publics et privés, MFR). L'offre est principalement implantée en Côte-d'Or et en Saône-et-Loire (4 établissements chacun), avec une présence plus ponctuelle dans les autres départements. Cette formation apparaît clairement structurée autour des territoires agricoles et ruraux de la région.

Certificat de spécialisation CS - Vendeur-conseil en alimentation

Le CS Vendeur-conseil en alimentation est une formation de niveau 4, accessible après un diplôme de niveau CAP ou Bac, proposée dans l'enseignement agricole. Elle vise à professionnaliser les vendeurs dans le domaine alimentaire, en leur apportant une double expertise : produits et techniques de vente.

Elle insiste sur la connaissance des circuits courts, des signes de qualité (Label Rouge, bio, AOP), la mise en valeur des produits locaux et la gestion des linéaires spécialisés.

Ce certificat s'adresse particulièrement à des structures rurales ou semi-rurales, où la proximité client et la valorisation des produits du territoire sont essentielles.

En Bourgogne-Franche-Comté, le CS Vendeur-conseil en alimentation est proposé par un seul établissement, situé dans le Jura (CMA Formation – Gevingey). L'offre apparaît donc très localisée et peu développée à l'échelle régionale, ce qui limite la diffusion territoriale de cette spécialisation

BTSA Technico-commercial – option Alimentation et boissons

Le BTSA Technico-commercial (niveau 5 – enseignement agricole) forme des profils capables de développer et vendre une offre de produits en combinant compétences commerciales (prospection, négociation, suivi client, construction d'offres) et expertise technique sur les produits. L'option Alimentation et boissons renforce la connaissance des filières alimentaires, des signes de qualité, des contraintes réglementaires/sanitaires et des logiques d'approvisionnement, avec une logique de conseil et de vente "argumentée".

En Bourgogne-Franche-Comté, la formation est proposée par 7 établissements, répartis entre la Côte-d'Or (Plombières-lès-Dijon), la Nièvre (Château-Chinon), l'Yonne (Saint-Denis-lès-Sens), le Doubs (Besançon, Pontarlier) et la Haute-Saône (Fougerolles-Saint-Valbert).

Les diplômes relevant du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

Dans le champ des diplômes relevant du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, l'offre présente en Bourgogne-Franche-Comté s'appuie sur des diplômes dispensés par les universités, les IUT et le CNAM. Elle comprend notamment des licences professionnelles, des licences, des BUT et des masters en lien avec les activités commerciales, la distribution, le marketing et la relation client.

Ces diplômes relèvent bien du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et sont accessibles principalement dans le cadre de la formation initiale, sous statut étudiant ou en alternance, tout en pouvant également être mobilisés aujourd'hui dans le cadre de la formation continue.

Licence professionnelle Métiers du commerce international

Cette formation est orientée vers les activités commerciales à dimension internationale. Elle développe des compétences en négociation internationale, logistique, réglementation du commerce extérieur et gestion des échanges internationaux.

Bien que moins directement liée aux métiers de la grande distribution locale, elle peut alimenter certaines fonctions achats, approvisionnement ou développement commercial.

En Bourgogne-Franche-Comté, la Licence professionnelle Métiers du commerce international est proposée par un seul établissement, l'IUT Dijon–Auxerre–Nevers (site de Mâcon). L'offre est donc très localisée à l'échelle régionale

Licence professionnelle Commerce et Distribution

Cette licence professionnelle vise à former des managers de proximité capables de piloter une activité commerciale au sein d'une enseigne ou d'un réseau de distribution.

Elle approfondit les compétences en gestion commerciale, management d'équipe, relation client, merchandising et compréhension des stratégies d'enseigne.

La formation s'appuie fortement sur l'alternance et les périodes en entreprise, favorisant une insertion professionnelle rapide.

En Bourgogne-Franche-Comté, cette licence est proposée à l'Université de Bourgogne dans le réseau DistriSup Management

Licence pro mention management des activités commerciales

La Licence professionnelle mention Management des activités commerciales est une formation visant à former des responsables commerciaux capables de piloter une activité de vente, d'animer une équipe et d'assurer le développement d'un portefeuille clients.

Elle développe des compétences en gestion commerciale, management opérationnel, négociation, relation client et pilotage de la performance. La formation prépare à des fonctions de manager de proximité, responsable commercial ou chargé de développement, avec une insertion professionnelle rapide, souvent dans le cadre de l'alternance.

En Bourgogne–Franche-Comté, la formation est proposée par 2 établissements, répartis entre la Haute-Saône (Vesoul – Lycée agricole Étienne Munier) et la Saône-et-Loire (Mâcon – IUT Dijon-Auxerre-Nevers, Université Bourgogne Europe).

Licence Droit, Économie, Gestion – mention Gestion - Parcours « Commerce, Vente et Marketing » (CNAM)

La Licence Droit, Économie, Gestion – mention Gestion, parcours Commerce, Vente et Marketing est une formation proposée par le CNAM. Elle vise à former des professionnels capables de contribuer au développement commercial d'une organisation, en maîtrisant les fondamentaux de la gestion, du marketing et de la relation client.

Le parcours articule un socle en gestion (droit, économie, comptabilité, management) avec des enseignements spécialisés en techniques de vente, négociation commerciale, marketing opérationnel, gestion de la relation client et stratégie commerciale. Il intègre également une dimension liée aux outils numériques et à l'évolution des pratiques commerciales.

Cette licence prépare à des fonctions telles que chargé de clientèle, conseiller commercial, assistant marketing, responsable de secteur junior ou manager de proximité, et constitue également une voie d'accès vers des formations de niveau master.

En Bourgogne–Franche-Comté, cette formation est proposée à Dijon au Centre de formation Saint Joseph – La Salle (Dijon) et à l'École de Commerce et de Management sur les sites de Dijon et de Besançon.

BUT Techniques de Commercialisation (TC)

Le BUT Techniques de Commercialisation est un diplôme national de niveau 6 (Bac+3), délivré par les IUT et conférant le grade de licence. Il forme des professionnels capables d'intervenir sur l'ensemble du processus de commercialisation : étude de marché, stratégie marketing, communication, négociation, vente, relation client, gestion commerciale et logistique.

La formation repose sur un tronc commun en première année, couvrant les fondamentaux en économie, droit, marketing, gestion et communication commerciale. À partir de la deuxième année, les étudiants s'orientent vers des parcours de spécialisation, notamment :

- Marketing digital, e-business et entrepreneuriat,
- International business : achat, vente,
- Développement commercial et management de la relation client,
- Stratégie de marque et événementiel,

En Bourgogne–Franche-Comté, la formation est proposée par 3 établissements universitaires, répartis entre le Territoire de Belfort (Belfort), la Saône-et-Loire (Le Creusot) et l'Yonne (Auxerre). Les parcours proposés varient selon les sites, avec une dominante en marketing digital, développement commercial et international business.

Master Marketing-Vente – Parcours « Management stratégique de la distribution »

Le parcours « Management stratégique de la distribution », adossé au Master Marketing-Vente, vise à former des cadres capables de piloter la stratégie d'enseignes et de réseaux de distribution. Il met l'accent sur l'analyse de la performance commerciale, la construction et l'optimisation de l'offre, le management stratégique des points de vente et l'expérience client dans un environnement concurrentiel. La formation articule approche académique et immersion professionnelle dans les réalités de la grande distribution.

En Bourgogne-Franche-Comté, cette licence est proposée à l'Université de Bourgogne dans le réseau DistriSup Management

MASTER - Marketing, vente parcours Marketing intégré dans un monde digitalisé

Le Master Marketing, Vente – parcours « Marketing intégré dans un monde digitalisé » est une formation visant à former des cadres capables de piloter la stratégie marketing et commerciale dans un environnement digitalisé.

La formation développe des compétences en stratégie marketing, transformation digitale des organisations, gestion omnicanale, e-commerce, pilotage de la performance commerciale par la donnée, CRM et communication digitale. Elle prépare à des fonctions telles que responsable marketing digital, business développer, chef de projet e-commerce, ou manager commercial, dans des contextes marqués par l'hybridation des canaux de vente.

La formation est structurée en alternance, avec une forte articulation entre apports théoriques et mise en situation professionnelle.

En Bourgogne-Franche-Comté, cette formation est proposée par l'École de Commerce et de Management sur les sites de Dijon et de Besançon. L'offre est ainsi implantée sur les deux principaux pôles urbains régionaux.

2. Formation Continue, une offre de formation qualifiante pour accéder au poste et des actions de formation courte sur l'alimentation durable

Des CQP/CQPI structurée par les métiers du commerce

La branche professionnelle du commerce, via l'Opcommerce, propose un large panel de Certificats de Qualification Professionnelle (CQP) et Certificats de Qualification Professionnelle Interbranches (CQPI) couvrant l'ensemble des métiers du secteur. Ces certifications, construites par les branches professionnelles, visent à répondre à des besoins opérationnels directement liés aux activités de travail, avec une forte logique d'adaptation aux réalités des entreprises.

L'offre est particulièrement étendue et couvre tous les niveaux de qualification, depuis les métiers d'exécution (employé de magasin, employé de drive, hôte de caisse) jusqu'aux fonctions d'encadrement (manager opérationnel, responsable de point de vente). Elle inclut également des métiers spécialisés des rayons alimentaires (boucher, boulanger, poissonnier, pâtissier) ainsi que des fonctions logistiques.

Par exemple, le CQP Employé de magasin propose plusieurs options (gestion des stocks en réserve, encaissement, gestion de la caisse automatique), tandis que le CQP Conseiller de vente de produits alimentaires permet de se spécialiser sur différents univers produits (fruits et légumes, charcuterie, fromage), en lien direct avec les pratiques de vente en rayon traditionnel. À un niveau plus élevé, des certifications comme le CQP Manager opérationnel d'un point de vente visent à professionnaliser les fonctions d'encadrement en intégrant des compétences en pilotage d'activité, animation d'équipe et gestion de la performance commerciale.

Ces certifications présentent une spécificité forte : *elles sont directement adossées aux situations de travail et privilégient une logique de professionnalisation « en situation », souvent mobilisée dans le cadre de la formation continue ou de l'alternance (contrat de professionnalisation notamment).*

Cependant, malgré cette structuration nationale claire, il apparaît difficile d'identifier précisément les organismes de formation qui dispensent ces CQP à l'échelle de la Bourgogne-Franche-Comté.

L'information disponible ne permet pas de cartographier finement l'offre régionale, ni d'apprécier la diffusion territoriale effective de ces certifications. Cela constitue une limite dans l'analyse de l'offre de formation continue sur le secteur.

Une offre courte en alimentation durable encore peu visible

Sur le champ des actions de formation courtes en lien avec l'alimentation durable, la transition écologique ou l'évolution des pratiques commerciales en magasin alimentaire, l'offre apparaît globalement peu lisible et difficilement repérable en Bourgogne-Franche-Comté dans le cadre de cette étude. En revanche, au niveau national, certains acteurs professionnels proposent déjà des modules courts, très opérationnels, directement articulés aux situations de travail en commerce alimentaire. C'est notamment le cas de la Fédération des Épiciers de France, dont le catalogue 2026 recense 53 formations courtes, en présentiel, distanciel ou format digital, couvrant à la fois les obligations réglementaires, la gestion du point de vente, la vente-conseil, les outils numériques et la transition écologique.

Parmi ces formations, on trouve un module spécifiquement consacré à « La transition écologique en commerce alimentaire ». Cette action d'une journée vise à faire comprendre les enjeux et principes de la transition écologique en magasin alimentaire, à accompagner la mise en œuvre de pratiques durables et à savoir évaluer les effets. Les thèmes abordés sont directement en prise avec les problématiques de la présente note : *labels et certifications, valorisation des déchets, promotion du*

vrac, logistique douce, gestion de fin de vie des produits. Le public visé est large, allant du vendeur polyvalent au responsable ou directeur de magasin.

Le catalogue propose également des formations courtes plus indirectement liées à la transition alimentaire, mais particulièrement intéressantes au regard des évolutions observées dans la distribution : *l'essentiel du rayon vrac, achat et approvisionnement en commerce alimentaire, créer et réaliser sa gamme de produits en épicerie, ou encore construire une offre premium en épicerie rurale.* Ces modules travaillent des compétences très concrètes autour du sourcing, de la gestion des approvisionnements, du choix de fournisseurs, du merchandising, ou encore de la valorisation de produits différenciants, autant de dimensions qui rejoignent les enjeux de relocalisation, de qualité de l'offre et de réduction des impacts environnementaux.

Enfin, la Fédération des Épiciers de France propose aussi des formations de vente-conseil saisonnière, par exemple sur le conseil en magasin pendant la période du printemps, centrées sur l'adaptation des préconisations produits à la saison, la connaissance fine des attentes clients et l'ajustement du conseil de vente en fonction des temporalités de consommation. Sans relever directement de la transition écologique, ces modules montrent qu'il existe déjà, au niveau national, des formats courts capables de faire évoluer les pratiques professionnelles sur des contenus très contextualisés, proches des besoins du terrain.

Au total, ce repérage montre donc que l'offre courte réellement visible sur ces thématiques reste limitée à l'échelle régionale, mais que des ressources nationales déjà opérationnelles existent, avec des formats brefs, ciblés, et fortement adossés aux gestes professionnels du commerce alimentaire. Elles pourraient constituer des points d'appui intéressants pour penser, à terme, des actions de sensibilisation ou de montée en compétences sur les enjeux d'alimentation durable dans la distribution.

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

Dans le cadre de l'analyse de l'offre de formation aux métiers du commerce et de la distribution en Bourgogne-Franche-Comté, un premier travail d'exploration a été réalisé concernant les écoles de commerce et les structures privées de formation en alternance présentes sur le territoire régional. Cette démarche s'est toutefois heurtée à plusieurs difficultés méthodologiques importantes.

La première difficulté concerne le recensement même de ces structures. En effet, il n'est pas toujours simple d'identifier clairement ce qui relève d'une école de commerce, d'un centre de formation en alternance, d'un organisme privé de formation ou d'un établissement consulaire. Certaines structures se présentent comme des écoles de commerce, d'autres comme des centres de formation spécialisés dans le management ou la gestion, tandis que certaines proposent des formations commerciales sans nécessairement revendiquer cette appellation.

La seconde difficulté concerne la lisibilité de l'offre de formation proposée par ces établissements. Dans plusieurs cas, les informations détaillées sur les programmes ne sont pas directement accessibles et nécessitent parfois de formuler une demande préalable (envoi de coordonnées, demande de documentation, etc.). Par ailleurs, il est souvent difficile d'établir un lien clair entre les formations proposées et les certifications enregistrées au RNCP sur France Compétences, ce qui complique l'identification précise des diplômes et des niveaux de qualification.

À cela s'ajoute une grande diversité d'intitulés de formations (bachelor, mastère, titre professionnel, master, programme grande école, etc.), ainsi qu'une forte hybridation des contenus. Les écoles proposent fréquemment des formations mêlant commerce, marketing, communication, management, ressources humaines ou entrepreneuriat, rendant parfois difficile l'identification des formations réellement centrées sur les métiers du commerce ou de la distribution.

L'offre apparaît ainsi particulièrement foisonnante et hétérogène, ce qui rend complexe toute tentative d'analyse exhaustive sans un travail spécifique d'investigation et de qualification de l'ensemble des formations proposées.

Parmi les structures identifiées sur le territoire régional figurent notamment : *Burgundy School of Business (BSB) à Dijon, ECM – École de Commerce et de Management, les écoles du réseau EGC (École de Gestion et de Commerce), IMEA – École de commerce de la CCI Saône-Doubs, ESG Dijon, Pigier, les établissements du réseau CCI Bourgogne-Franche-Comté (SmartCampus), ou encore les centres du réseau Groupe Alternance.*

L'analyse des catalogues de formation permet toutefois de formuler un constat : les écoles de commerce proposent aujourd'hui une grande diversité de formations couvrant de nombreux champs du management, du marketing, de la communication ou des ressources humaines, au point que les formations strictement centrées sur les métiers du commerce et de la vente apparaissent parfois marginales au sein de cette offre.

Au regard de cette complexité, le choix a été fait dans le cadre de la présente analyse de concentrer l'étude de l'offre de formation principalement sur les certifications publiques structurantes (Éducation nationale, enseignement supérieur universitaire et enseignement agricole), qui constituent des repères plus stabilisés pour appréhender les parcours de formation menant aux métiers du commerce et de la distribution.

III. OBSERVATIONS ISSUES DES ENTRETIENS

Les observations présentées dans cette partie reposent sur les entretiens réalisés, les propos des personnes rencontrées et les documents recueillis au cours de l'enquête. L'objectif est de restituer, de la manière la plus factuelle possible, les éléments observés sur la place de l'alimentation durable dans la grande distribution et chez les détaillants spécialisés, sans prise de position.

Cette analyse vise également à comprendre les impacts des mutations actuelles sur les organisations et leur environnement, les activités professionnelles, les individus et le matériel, à partir de l'analyse du fonctionnement actuel des organisations. Le regard adopté croise plusieurs approches afin d'éclairer, à partir du terrain, les organisations, les pratiques et les activités de travail.

A. Les politiques de communication sur la transition alimentaire

1. Connaissance, diffusion et priorités de communication

Pour la grande distribution, les observations réalisées montrent que, sur la strate des dirigeants, gérants et responsables RH rencontrés, une majorité ne maîtrise pas précisément les politiques de développement durable ou de transition/alimentation durable portées au niveau national par leur propre enseigne. Ce déficit de connaissance se traduit concrètement par l'envoi, après les entretiens, de courriels contenant des documents et liens institutionnels, comme pour compléter a posteriori ce qui n'a pas pu être présenté en rendez-vous. À l'échelle du magasin, aucune politique structurée et formalisée spécifique à l'alimentation durable n'a été identifiée : *les actions recensées relèvent plutôt d'initiatives ponctuelles, sans inscription claire dans une feuille de route ou un plan d'action propre au point de vente.*

Du côté des salariés, les éléments recueillis convergent : *il n'existe pas, à ce stade, de communication systématique sur ces sujets (ni dans les contrats, ni dans les fiches de poste, ni dans des modules de formation ou des temps collectifs dédiés).* La communication nationale des enseignes sur la transition alimentaire est d'abord orientée vers l'externe (clients, opinion publique, pouvoirs publics) et très peu relayée en interne comme objet de mobilisation des équipes. En revanche, un autre registre communicationnel est fortement présent : *le suivi de la satisfaction client, et en particulier la note Google du magasin, fait l'objet d'une attention marquée et régulière, pouvant servir de repère central dans le pilotage quotidien.*

Pour les détaillants spécialisés, la situation est sensiblement différente. Les dirigeants et gérants rencontrés se montrent globalement au fait des politiques, valeurs et engagements portés par leurs

enseignes en matière d'alimentation durable. Ces références sont évoquées spontanément, intégrées au discours professionnel et perçues comme constitutives de l'identité du magasin.

À l'échelle du point de vente, les politiques portées par l'enseigne sont prolongées de manière plus naturelle : *les orientations nationales (bio, circuits courts, exigences de filières, sélection de producteurs) se retrouvent dans l'offre, la relation client et, dans une certaine mesure, dans les pratiques quotidiennes des équipes.*

En termes d'éléments communs, que ce soit en grande distribution ou chez les détaillants spécialisés, la communication structurée vers les salariés sur la transition alimentaire reste limitée : *peu ou pas de traces dans les contrats de travail, les fiches de poste ou des temps de formation dédiés.*

Dans les deux cas, la priorité implicite reste la relation au client et la performance commerciale, avec des dispositifs de communication beaucoup plus aboutis vers l'extérieur que vers l'interne.

2. Communication en rayon et valorisation de l'offre « durable »

Dans la grande distribution, la communication sur l'alimentation durable s'exprime principalement à travers la mise en scène des rayons. Les points de vente visités présentent une mise en valeur marquée des produits locaux et des produits perçus comme plus vertueux (bio, labels, filières qualité) : *étiquetage spécifique, drapeaux, cartels dédiés, photos de producteurs, panneaux sur les partenariats locaux.*

Ces dispositifs occupent une place importante dans le paysage visuel du magasin : *ils mobilisent des linéaires entiers, des îlots, des kakémonos, des stop-rayons et divers supports de signalétique qui structurent le parcours client.*

Pour les équipes, cela représente un travail conséquent d'implantation, de "facing" (organisation visuelle des produits en rayon) et de maintien de ces rayons vitrine. Cette mise en avant n'est pas toujours explicitement reliée à une stratégie formalisée de transition alimentaire, mais elle constitue de fait un vecteur central de communication auprès du public.

« Entre les ambitions de l'enseigne et ce qu'on arrive à faire redescendre, il y a de la perte. » - Adhérent d'un magasin de grande distribution

Dans les détaillants spécialisés, la mise en scène de l'offre "durable" apparaît plus directement alignée avec le projet de l'enseigne. Les rayons consacrés au bio, aux circuits courts, aux producteurs locaux ou aux filières spécifiques sont présentés comme le prolongement naturel des valeurs affichées

par la marque. La signalétique insiste sur l'origine, le mode de production, la relation directe avec les producteurs, la qualité des filières ou les engagements (éthiques, environnementaux, sociaux). Là encore, le travail visuel est important, mais il s'inscrit dans une continuité plus lisible entre discours, assortiment et pratiques commerciales.

En termes de points communs, grande distribution et détaillants spécialisés recourent massivement à la communication en rayon pour matérialiser leurs engagements supposés en matière d'alimentation durable. Dans les deux cas, l'agencement des linéaires, la signalétique, les supports visuels et le travail de mise en avant des produits jouent un rôle clé dans la construction du message adressé au consommateur. La différence majeure tient moins aux outils utilisés qu'au degré de cohérence perçue entre le positionnement global de l'enseigne et ce qui est donné à voir au client dans le magasin.

B. Une diversité de modèles économiques

Au cours de nos investigations, nous avons constaté que les professionnels du secteur de la distribution alimentaire se présentaient à nous, dès le début des entretiens, à travers le prisme du modèle économique de leur magasin. Nous remarquerons que cet aspect sous-tend une grande partie des propos des professionnels. En somme, le modèle économique des magasins conditionne le fonctionnement du magasin et le lien à l'alimentation durable. Autrement dit, il y a une interdépendance forte entre modèle économique et transition alimentaire.

De surcroît, le contexte économique rebat les cartes pour la distribution alimentaire, notamment pour les enseignes GMS (Grandes et moyennes surfaces). Par exemple, nous avons interviewé un responsable de magasin et son adjoint juste quelques mois après le changement du modèle économique du magasin. Ce dernier, initialement sous un modèle intégré, évoluait vers un modèle de location gérance. L'ensemble des magasins du groupe est amené à progressivement basculer vers ce modèle économique. L'adjoint nous exprimera que "La location-gérance c'est redonner plus de souplesse au magasin avec son environnement local". Soit les GMS bougent d'elles-mêmes, soit cela s'impose à elles.

Sur le territoire de Dijon Métropole, ces dynamiques nationales se traduisent concrètement par des fermetures de magasins, des changements d'enseigne et des reprises successives. Plusieurs ex-Casino ont été rachetés, notamment par Intermarché ; l'hypermarché Cora a changé de propriétaire ; certains magasins de proximité ont disparu ou basculé sous une autre bannière. Les interlocuteurs rencontrés (directeurs, gérants, propriétaires, responsables RH) décrivent de manière convergente une période "qui bouge en permanence", marquée par les annonces de ventes, les incertitudes sur l'avenir de certains sites et une forte tension concurrentielle.

Un professionnel de la grande distribution, avec plus de trente ans d'ancienneté dans le secteur, souligne qu'il n'aurait "jamais imaginé voir un jour un magasin fermer", signe que ce qui était auparavant impensable (la fermeture pure et simple d'une grande surface) est désormais intégré comme une possibilité réelle. Ce type de propos revient fréquemment : *sentiment d'être dans une*

période “dure”, économiquement fragile, avec des marges sous pression, des arbitrages permanents sur les coûts et des repositionnements stratégiques parfois rapides.

Au total, les personnes rencontrées ont une conscience aiguë du caractère mouvant, instable et concurrentiel de la période actuelle. Cette perception d’un “sol qui bouge” constitue le contexte de fond de l’ensemble des observations présentées dans la note, y compris lorsqu’il est question d’alimentation durable, d’approvisionnements locaux ou d’évolution des métiers et des compétences.

C. La vision du « mieux manger »

1. En grande distribution : un « mieux manger » conçu comme offre de produits et opportunité de marché

Dans les magasins de grande distribution rencontrés, le “mieux manger” est d’abord pensé comme une offre à construire. Les dirigeants parlent de gammes, de segments et de catégories de clients. Il s’agit de proposer, pour chaque univers de produits, une largeur de gamme qui couvre différents profils de consommation (CSP, niveaux de prix, attentes santé ou environnement).

Concrètement, cela se traduit par l’ajout de références bio, “plus saines” ou moins transformées à côté des marques nationales et des premiers prix. Quand l’alimentation durable est citée, les exemples portent souvent sur un produit précis (comme le retrait d’une boisson jugée “pas saine”), plus que sur une transformation globale de l’assortiment.

Le bio est surtout présenté comme une niche de marché et une opportunité commerciale : *les gérants expliquent avoir développé ces rayons parce qu’“il y avait un potentiel, ça se vendait bien”*. Ils soulignent aussi que le bio est désormais en concurrence directe avec le local dans les arbitrages d’espace et de référencement.

Sur le plan économique, la logique reste celle du pilotage “rayon par rayon”. Les références peu performantes sont sorties des linéaires. Le tronc d’assortiment national et les chiffres de vente guident les décisions. Le “mieux manger” se déploie à l’intérieur de cette architecture, sans remettre en cause la priorité donnée aux volumes et à la rotation des produits.

Enfin, les responsables de GMS partagent un constat récurrent : *même avec de la bonne volonté, le local ne peut pas alimenter l’ensemble du magasin*. Les volumes disponibles, la saisonnalité, la diversité de l’offre et les contraintes logistiques limitent l’intégration du local à certains rayons et à des mises en avant ciblées, plutôt qu’à l’ensemble de l’assortiment.

2. Détaillants spécialisés : un « mieux manger » assumé comme philosophie et projet militant

Chez les détaillants spécialisés (bio, circuits courts, enseignes spécialisées), le “mieux manger” est présenté comme une philosophie globale qui structure le projet de magasin. Les gérants articulent explicitement alimentation, santé, environnement et économie locale. Travailler avec du local, du bio,

du frais et du peu transformé relève d'abord d'une conviction, pas seulement d'un positionnement commercial.

Les parcours des responsables confirment cet engagement : ce sont souvent des militants ou des "convaincus", pour qui le magasin est un outil au service d'un projet de société. L'un d'eux formule ainsi sa vision : "remettre le vivant au cœur du métier".

« Nous sommes un réseau, une coopérative avec un projet politique extrêmement fort. » - Adhérent d'un magasin bio spécialisé (réseau coopératif)

Le conseil est au centre de la valeur ajoutée : *aider les clients à choisir, à cuisiner, à comprendre les produits fait partie intégrante du métier. Le temps passé en rayon avec le client est assumé comme un investissement dans la relation et dans l'éducation alimentaire.*

Sur le plan économique, la marge est pensée à l'échelle du magasin dans son ensemble. Les détaillants acceptent d'être déficitaires sur certains rayons (produits du quotidien, prix tirés vers le bas) et de compenser sur d'autres (épicerie fine, produits à forte valeur ajoutée). La logique de "compensation de marge" vise à préserver l'accessibilité des produits courants tout en garantissant l'équilibre global.

Plusieurs gérants expriment une critique nette du développement du bio en grande distribution. L'un estime par exemple que le label AB a été "tiré vers le bas" ces dernières années pour réduire les coûts de production et permettre une massification des volumes. Dans son analyse, la grande distribution aurait surtout vu le bio comme une opportunité économique, en pesant sur les cahiers des charges pour rendre l'offre plus industrialisable.

Les détaillants spécialisés reconnaissent néanmoins les mêmes contraintes structurelles que la GMS : *l'offre locale seule ne permet pas d'alimenter un magasin entier. Volumes insuffisants, risques de rupture, saisonnalité forte et gamme limitée obligent à compléter par d'autres sources d'approvisionnement (autres régions, national, parfois import). Le local constitue un socle identitaire, mais ne peut pas, à lui seul, couvrir l'ensemble des besoins d'un point de vente.*

3. Convergences, tensions et évolutions dans la transition alimentaire

Grande distribution vs détaillants spécialisés.

Les éléments recueillis dessinent deux univers qui se vivent souvent comme opposés. Du côté de la grande distribution, le "mieux manger" est approché comme une ligne de produits à structurer et à segmenter, intégrée dans un modèle dominé par les volumes, les rotations et la rentabilité par rayon. Du côté des détaillants spécialisés, il est assumé comme un projet global, nourri par des engagements personnels et des valeurs fortes (vivant, santé, environnement, territoire).

Cette opposition se retrouve dans les représentations réciproques. Des responsables de magasins spécialisés décrivent une grande distribution qui aurait “récupéré” le bio pour en faire un levier de volume. À l’inverse, un responsable de GMS raconte qu’un producteur de bière local a refusé dans un premier temps de travailler avec lui “parce que c’était la grande distribution”, avant d’accepter quelques années plus tard, une fois ses représentations révisées.

Convergences et contraintes partagées.

Malgré ces tensions, un point de convergence fort apparaît : *aucun des deux mondes ne considère que le local puisse, à lui seul, alimenter un magasin dans son intégralité*. Grande distribution et détaillants spécialisés invoquent les mêmes limites : *niveaux de production, diversité insuffisante, saisonnalité, fragilité des approvisionnements*.

Le local est donc vu, des deux côtés, comme un levier majeur de sens, de visibilité et de différenciation, mais pas comme une solution exhaustive. L’un des enjeux centraux de la transition alimentaire, tel qu’il ressort des entretiens, consiste à organiser le travail commun entre ces deux univers : *articuler montée en puissance du local et du bio, contraintes de volumes et de prix, et différences de modèles économiques, pour que le “mieux manger” ne reste ni une niche militante, ni un simple segment marketing parmi d’autres*.

4. La place du client et les habitudes de consommation

En grande distribution : un client qui « fixe les règles »

Dans les magasins de grande distribution rencontrés, le client est présenté comme l’alpha et l’oméga du modèle. Un gérant résume ainsi la priorité : « *On n’a qu’un objectif : que le client trouve tout ce qu’il y a sur sa liste de courses* ». Un directeur insiste : « *La plupart du temps, c’est le client qui décide, qui guide nos décisions* ».

Le discours est récurrent : « *C’est le consommateur qui a la main. On ne veut pas prendre le risque de perdre des clients* ». Les arbitrages “durables” sont donc fortement contraints. Un propriétaire prend l’exemple des tomates en hiver : *supprimer les tomates des rayons serait perçu comme trop risqué commercialement*. L’enseigne ne se considère pas en capacité financière d’assumer une éventuelle perte de clientèle sur ce type de décision.

Les responsables de GMS affirment “vendre ce que le client achète” et considèrent que “c’est l’offre et la demande qui fait la marge”. L’idée centrale est que le client crée le marché, et que le modèle économique s’adapte à ses envies. Quand des barquettes plus durables ou des dispositifs où les clients viennent avec leurs propres contenants ont été testés, plusieurs gérants expliquent que “ça n’a pas fonctionné” dès lors que l’initiative venait du distributeur et non d’une demande explicite des clients.

Cette centralité du client a des effets directs sur l’organisation du travail. Les salariés “n’ont pas le temps pour la formation”, la priorité allant à la mise en rayon et au service immédiat. Les rayons ne doivent jamais être vides. Le flux client, le remplissage et la tenue du magasin priment sur toute autre considération. La GMS souligne aussi la volatilité accrue de sa clientèle : *moins de fidélité, plus d’arbitrages entre enseignes, ce qui fragilise particulièrement les produits locaux et périssables*.

Dans ce contexte, plusieurs gérants défendent une posture « incitative mais non punitive ». Le distributeur ne doit pas “faire la morale” ni stigmatiser les pratiques alimentaires. Il doit plutôt encourager progressivement à consommer “plus de légumes, plus de frais, plus de local”, sans créer le sentiment de sanction ou de restriction.

Chez les détaillants spécialisés : un client accompagné et « drivé » par le commerçant

Chez les détaillants spécialisés, la place du client est pensée autrement. Le client reste central, mais le commerçant assume un rôle actif de pilote et de médiateur. Pour ces acteurs, le magasin n’est pas qu’un lieu d’offre, c’est un espace de conseil. Le commerçant “drive” le consommateur par la pédagogie, l’explication et le récit des produits.

Les gérants de magasins bio ou spécialisés disent connaître finement leurs clients. Ils savent pourquoi les personnes viennent, sur quels produits, avec quelles préoccupations (arrivée d’un enfant, maladie, changement de régime alimentaire, contraintes de santé). Les clients apportent eux-mêmes des informations, des retours d’usage, des idées de produit. La relation est plus personnalisée et plus dialoguée.

L’exemple des tomates en hiver illustre bien cette posture. Des clients demandent parfois pourquoi il n’y a pas de tomates ou pourquoi le magasin n’en propose pas “comme ailleurs”.

Les détaillants spécialisés expliquent alors que les tomates hivernales ont une empreinte carbone élevée, qu’elles sont souvent produites sous serres chauffées ou importées, et qu’ils ont fait le choix de respecter au maximum la saisonnalité. Ils rappellent le positionnement du magasin, le lien entre choix de produits, environnement, santé et modèle agricole. Autrement dit, le conflit apparent entre demande du client et offre du magasin devient un moment de pédagogie et de cohérence avec la ligne défendue.

Un propriétaire de magasin résume sa vision par la formule : *“Remettre le vivant au cœur du métier”*. Pour lui, l’alimentation durable est d’abord un changement de rapport au produit et au vivant, avant d’être une question de gamme. Les détaillants spécialisés rappellent cependant qu’ils restent soumis eux aussi à la loi de l’offre et de la demande, et à des budgets clients contraints : *“L’alimentaire est devenu une variable d’ajustement dans le budget des clients”*.

La différence avec la GMS tient donc à l’entrée du modèle. Dans les magasins spécialisés, le point de départ est la philosophie du magasin (bio, local, peu transformé, lien santé/environnement/territoire). Le client est invité à entrer dans ce cadre. Le commerçant assume un rôle de filtre et d’orientation des pratiques, en expliquant ses choix plutôt qu’en les calant strictement sur les attentes immédiates.

Clients, territoires et diversification des pratiques : points communs et écarts de posture

Les deux types d’acteurs partagent plusieurs constats de fond. D’abord, la diversification des régimes alimentaires. Les professionnels ne raisonnent plus en opposition simple “mangeurs de viande / végétariens”. Ils décrivent une mosaïque de pratiques : *flexitarisme, contraintes de santé, restrictions budgétaires, choix éthiques, variations au cours de la vie*.

Ensuite, tous soulignent le rôle du territoire. En GMS, le profil de clientèle dépend fortement de la localisation. L'objectif est de « coller » aux attentes du bassin de vie : *niveau de pouvoir d'achat, sensibilité au bio, au local, à certaines offres spécifiques*. Les cibles sont définies prioritairement par les catégories socio-professionnelles, parfois par l'âge. Le client de GMS est, par nature, “tout le monde”, ce qui pousse à segmenter l'offre pour capter un maximum de profils.

Dans les détaillants spécialisés, le territoire compte aussi, mais dans un cadre plus étroit. La clientèle est souvent plus engagée et plus fidèle. Elle accepte davantage de suivre les arbitrages proposés par le magasin, à condition que ceux-ci soient expliqués et cohérents. L'entrée n'est pas la CSP, mais la ligne du magasin et les valeurs associées.

Les entretiens montrent cependant que les deux modèles ne ciblent pas les mêmes publics de manière dominante. Les détaillants spécialisés reconnaissent, explicitement ou en creux, s'adresser surtout à des clients issus de catégories socio-professionnelles plus élevées. Ces clients disposent d'un pouvoir d'achat plus confortable et d'un niveau de connaissance plus élevé sur les produits, la nutrition ou les enjeux environnementaux.

À l'inverse, la grande distribution revendique une adresse “grand public”, tous profils confondus. Mais certaines directions soulignent que des rayons spécifiques (par exemple les espaces fortement concentrés en produits bio ou haut de gamme) sont, dans les faits, davantage fréquentés par des CSP plus aisées. Autrement dit, on s'adresse “à tout le monde” en façade, tout en organisant des segments de rayon qui ciblent de manière différenciée certains groupes sociaux.

En résumé, la grande distribution met en scène un client qui “fixe les règles” et impose ses attentes, dans un système où l'abondance et la disponibilité priment. Les détaillants spécialisés, eux, se donnent comme mission d'accompagner le client dans l'évolution de ses pratiques, en assumant des arbitrages plus visibles sur les produits proposés et en faisant de la relation commerciale un espace de médiation sur les enjeux de “mieux manger”.

D. Approvisionnement, gammes de produits et références en magasin

1. Les gammes de produits et les références

Produits locaux et spécialités régionales

Grande distribution

Dans les magasins de grande distribution rencontrés, le “produit local” est d'abord un outil de différenciation commerciale. La définition du local varie fortement d'une enseigne à l'autre, mais aussi d'un directeur de magasin à l'autre. Certains responsables parlent de producteurs situés à proximité immédiate, avec l'idée que “plus c'est près du magasin, mieux c'est”, car le client s'identifie aux communes qu'il connaît.

Le local est alors pensé comme un levier d'exclusivité : *quand un gérant identifie un producteur, il cherche à "garder" ce fournisseur pour se distinguer de la concurrence.*

Le rayon local devient un axe de différenciation et un complément à l'assortiment standard issu du Tronc d'Assortiment National et de la centrale d'achats.

« C'est pas forcément rentable mais c'est pour se différencier... » - Adhérent d'un magasin de grande distribution

Un responsable explique clairement : *"Au local, je travaille avec qui je veux", à la différence des autres rayons beaucoup plus normés.* Le discours des enseignes nationales peut entretenir une certaine ambiguïté, avec des expressions du type "15 000 produits locaux nationaux", qui brouillent la frontière entre spécialités régionales issues de l'agroalimentaire (moutarde, biscuits, crème de cassis, bières régionales, etc.) et véritable production locale de produits frais.

En pratique, le local en GMS est souvent associé à ces spécialités transformées à faible risque de pertes, plutôt qu'aux produits frais locaux plus périssables. Au final, le producteur local est intégré à la stratégie commerciale du magasin avant d'être positionné comme un partenaire dans une démarche globale de transition alimentaire.

Détaillants spécialisés

Dans les magasins bio et détaillants spécialisés, le local n'est pas systématique. La présence de produits locaux dépend fortement de la volonté et des convictions du gérant. Pour certains, le local relève d'une « vraie philosophie », mais ils soulignent aussi ses limites économiques : *les marges sont souvent moins intéressantes sur les produits locaux, l'offre potentielle est restreinte et la question de l'échelle est déterminante.* Le gérant doit trouver un équilibre entre des produits issus de la centrale et des références locales pour que le magasin reste viable.

La logique de gamme repose sur un compromis : les produits du quotidien doivent rester attractifs en prix, quitte à les marger peu, tandis que les produits plus "épicerie fine" ou plus spécifiques peuvent être davantage margés. Le local n'a donc pas vocation à remplacer l'ensemble de l'offre, mais à renforcer la cohérence du projet du magasin, en lien avec une vision de l'alimentation durable.

Éléments communs et tensions

Dans les deux types d'acteurs, le local est perçu comme un plus, mais tous s'accordent sur un constat : le local ne peut pas alimenter tout le magasin.

L'offre locale est limitée en volume, en diversité, en continuité d'approvisionnement. Le local reste un segment, pas un socle. Par ailleurs, local et spécialité

Focus "Bonnes pratiques"

Biocoop / Carrefour : mutualiser le sourcing de fournisseurs locaux

Chez Biocoop, l'intégration d'un fournisseur local par un adhérent peut bénéficier à l'ensemble du réseau via une base de données

régionale sont souvent confondus, ce qui contribue à entretenir un flou dans le discours comme dans les linéaires.

La grande distribution a tendance à instrumentaliser le local comme levier de différenciation et de communication.

Les détaillants spécialisés cherchent plutôt à l'inscrire dans une philosophie globale, tout en restant contraints par la réalité économique et par la profondeur de l'offre disponible.

partagée, facilitant la diffusion des contacts et le développement du sourcing local.

Chez Carrefour, cette logique passe par l'organisation de salons fournisseurs à l'échelle régionale du groupe, permettant de centraliser, identifier et partager les producteurs locaux avec les magasins.

Dans les deux cas, ces dispositifs permettent de structurer et de mutualiser le sourcing, tout en facilitant l'accès aux producteurs locaux pour les points de vente.

Le vrac

Grande distribution

Dans les GMS visitées, le rayon vrac est rarement présenté comme un levier central de la transition alimentaire. Il est vécu comme une contrainte organisationnelle et réglementaire plus que comme un choix stratégique. L'entretien et la gestion de ce rayon sont souvent confiés à des prestataires externes. Le coût de cette prestation est mécaniquement répercuté sur les prix, ce qui limite la compétitivité du vrac par rapport aux produits emballés.

Les directeurs interrogés parlent peu du vrac de manière spontanée. Pour certains, le rayon est "subi" : *il faut le maintenir parce qu'il est attendu ou demandé, mais il n'est pas identifié comme un axe fort de différenciation*. La loi "Climat et résilience", qui impose aux commerces de plus de 400 m² de consacrer 20 % de leur surface de vente à des produits sans emballage primaire d'ici 2030, n'a pas été citée comme un enjeu structurant par les personnes rencontrées. L'obligation réglementaire ne ressort pas dans leurs priorités, et certains directeurs ne savent même pas précisément qui gère le rayon vrac dans leur magasin.

Détaillants spécialisés

Chez les détaillants spécialisés, notamment les magasins bio, le vrac est un élément historique de l'offre. Il fait partie de l'ADN du point de vente. L'entretien du rayon est pris en charge par les équipes internes, qui sont formées sur ces produits et sur les pratiques associées (hygiène, rotation, conseil, modes d'usage).

Le vrac est ici vu comme un levier cohérent avec la philosophie du magasin : *réduire les emballages, proposer au client d'acheter la juste quantité, limiter le gaspillage et donner accès à des produits souvent perçus comme plus qualitatifs*. Sur ces références, les détaillants spécialisés sont généralement plus compétitifs en prix que les GMS, car ils ne supportent pas le coût d'un prestataire externe et l'intègrent dans leur organisation quotidienne.

Points communs et angles morts

Dans les deux univers, le vrac reste un rayon exigeant en termes de temps, de manipulation et de rigueur. Il nécessite des procédures, de l'hygiène, un suivi et une pédagogie auprès du client. La différence tient au statut donné à ce rayon : *périphérique et contraint dans la grande distribution, central et cohérent avec le positionnement dans le commerce spécialisé*. Un enjeu important semble toutefois encore peu anticipé : *l'obligation réglementaire à horizon 2030 sur les produits sans emballage primaire n'apparaît pas comme un sujet anticipé, ni en GMS, ni chez les détaillants rencontrés, alors même qu'elle pourrait transformer les équilibres d'offre et de surface de vente*.

Tendances de marché et élargissement des gammes

Grande distribution

Les responsables de GMS soulignent la montée en puissance des gammes végétales. Le rayon végétal progresse en nombre de références et en volumes vendus. Pour un gérant, "on n'a plus les mangeurs de viande d'un côté et les végétariens de l'autre" : *les régimes sont plus mixtes, plus flexibles, et les consommateurs cumulent parfois plusieurs préoccupations (moins de viande, sans lactose, sans gluten, etc.)*. Les enseignes ajustent leurs assortiments en conséquence et élargissent leurs gammes pour couvrir ces différents profils de consommation.

Ces évolutions restent abordées avec une grille de lecture très orientée marché : *on suit les ventes, on teste des produits, on sort rapidement les références qui ne tournent pas*. Les tendances sont intégrées dans le plan de merchandising et dans la logique d'offre par catégorie de clients, plutôt que dans une réflexion globale sur les modèles alimentaires.

Détaillants spécialisés

Les détaillants spécialisés se vivent comme des observateurs attentifs, voire des éclaireurs, des tendances de consommation. Ils insistent sur les dimensions santé, bien-être et prévention. Des exemples sont cités : *la sève de bouleau au printemps comme produit "dépuratif", les "shots" de gingembre, puis d'autres produits mis en avant suite à des reportages ou à des phénomènes de mode*.

Les gérants distinguent clairement deux types de dynamiques : *des tendances lourdes et durables (développement du végétal, du sans gluten, de certaines pratiques alimentaires), et des effets de mode plus courts, déclenchés par d'autres canaux (médias, réseaux sociaux)*. Ils expliquent qu'il faut suivre ces effets de mode pour répondre à la demande, mais savoir aussi en sortir à temps pour éviter de se retrouver avec du stock immobilisé. Ici encore, la logique de gamme est articulée à un discours de conseil et de sélection : *le détaillant se positionne comme filtre et accompagnateur des choix du client*.

Convergences

Grande distribution et détaillants spécialisés convergent sur un point : *ils constatent tous la diversification des régimes alimentaires et la montée du végétal*. Les gammes s'élargissent, les références se segmentent et les rayons se réorganisent pour intégrer ces nouvelles attentes. La

différence se fait davantage sur le récit associé à cette diversification. La GMS parle d'adaptation à la demande et de performance de l'offre. Les détaillants spécialisés parlent plutôt de cohérence avec une vision de l'alimentation tournée vers la santé, le bien-être et l'environnement, tout en restant, eux aussi, très attentifs aux signaux du marché et à la dynamique des ventes.

2. Les approvisionnements

La place de la centrale d'achat

Grande distribution

Dans les magasins de grande distribution rencontrés, la centrale d'achat apparaît comme l'ossature du système d'approvisionnement. Les responsables décrivent tous un recours très majoritaire à la centrale, avec des seuils de commandes importants et, dans certains cas, des dispositifs de primes financières au-delà d'un certain pourcentage de volumes passés par ce canal. Ces éléments varient selon les enseignes et les formats, mais illustrent un même principe : *l'organisation et la rentabilité du magasin sont fortement structurées par la centrale.*

Les commandes sont généralement très outillées et largement automatisées. Les systèmes nationaux prennent en compte l'historique récent des ventes (sur quelques semaines), le stock disponible, la place en rayon et un "Tronc d'Assortiment National" (TAN) défini en fonction de la taille du magasin et de sa zone de chalandise. Un outil d'analyse, souvent piloté au niveau national, permet d'ajuster chaque année les familles de produits en fonction des performances observées et des indices de consommation.

Dans les modèles les plus intégrés, les acheteurs nationaux (plateformes centrales et régionales) pilotent directement une part significative de l'assortiment. Les partenariats locaux restent possibles, mais doivent parfois être validés à un niveau supérieur, ce qui limite la marge de manœuvre du magasin sur certains produits. Dans l'ensemble, la relation fournisseur est très normée et contractualisée, et la centrale d'achat concentre le pouvoir de négociation pour le compte du réseau.

Détaillants spécialisés

Les détaillants spécialisés bio ou frais s'appuient eux aussi sur une centrale d'achat ou une tête de réseau. Le principe économique est le même : *massification des volumes, économies d'échelle, prix négociés à l'année sur une base de références obligatoires.* Certains produits doivent être présents en permanence, quels que soient les choix du gérant.

La centrale joue aussi un rôle de filet de sécurité : *elle sécurise les approvisionnements, surtout quand les petits producteurs locaux ne peuvent pas livrer, ou en cas de rupture sur une filière.*

Focus "Bonnes pratiques"

Comptoirs de la Bio : une logistique adaptée aux producteurs locaux

Le dirigeant des Comptoirs de la Bio explique s'adapter aux contraintes de ses fournisseurs locaux. Pour gagner en réactivité, il n'hésite pas, ponctuellement, à aller chercher directement les commandes chez les producteurs, plutôt que de dépendre de leurs modalités de livraison. Cette organisation lui permet d'être plus

Pour autant, les détaillants spécialisés décrivent un usage plus “politique” de la centrale : *ils restent attentifs au respect de cahiers des charges plus exigeants (bio, labels, bien-être animal) et voient la centrale comme un outil à articuler avec leur projet de magasin, pas seulement comme un fournisseur.*

flexible et plus efficace dans la gestion de ses approvisionnements locaux.

Points communs et tensions

Dans les deux modèles, la centrale d'achat est décrite comme un outil collectif à “faire vivre”. Elle mutualise la négociation, l'acheminement et le stockage, et garantit un socle d'assortiment. GMS et détaillants peuvent intégrer des fournisseurs locaux dans l'offre centrale, ce qui évite d'être “pénalisés” dans les ratios de commandes.

Seulement la logique financière est très structurante, surtout en GMS : *les primes liées au taux d'achats via la centrale poussent à limiter les contournements par le local.* Les détaillants spécialisés partagent la même architecture d'achats, mais l'affichent davantage comme un compromis entre leur philosophie et les contraintes économiques, là où la GMS assume davantage une logique d'optimisation et de performance.

Processus de sélection des fournisseurs

Grande distribution

En grande distribution, la sélection des fournisseurs repose sur des critères très normés. Sur le plan “fournisseur” : *réputation, taille, fiabilité, ancienneté dans le réseau, qualité de l'organisation commerciale, capacité à financer promotions et publicité, et poids déjà réalisé en distribution numérique.* Sur le plan produit : *qualité perçue, degré d'innovation, positionnement prix, potentiel de marge, notoriété de la marque, cohérence avec les MDD existantes, ainsi que les conditions financières accordées.*

S'ajoutent des critères logistiques stricts : *respect des cadences de livraison, compatibilité avec les systèmes d'information et les plateformes, capacité à livrer en flux tendus.*

Pour les producteurs locaux, un processus de référencement s'applique : *visite, fiche de référencement, validation dans les systèmes, puis intégration possible au référencement régional ou national.*

Les enseignes structurent aussi la rencontre avec les producteurs via des salons dédiés (ex. salons produits régionaux type “Vive la Bourgogne”). Ces événements permettent de sourcer de nouveaux produits locaux, de négocier des exclusivités, et d'alimenter la communication sur l'ancrage territorial. Certaines enseignes font évoluer leurs modèles pour accélérer ces référencements : *là où il fallait plusieurs mois pour référencer un fournisseur local, des responsables évoquent désormais des délais réduits à quelques jours, avec plus d'autonomie donnée au magasin ou à la région.*

Détaillants spécialisés

Chez les détaillants spécialisés, le processus de sélection est plus fortement orienté par la philosophie du magasin. Les critères produits restent classiques (qualité gustative, degré d'innovation, prix, potentiel de marge, cohérence avec l'assortiment), mais ils sont filtrés par des critères de valeurs : *mode de production, certification bio, respect des cahiers des charges, origine géographique, dimension sociale. Les certificats bio sont demandés et renouvelés chaque année.*

Pour les producteurs locaux, la relation est décrite comme très partenariale. Les gérants se déplacent, visitent les fermes, discutent de la philosophie, des tarifs, des modalités de livraison et de paiement. Ils affirment ne pas “négocier les prix” avec les petits producteurs, mais appliquer une marge fixe et transparente. La logistique est plus artisanale : *multiplications des circuits de transport, adaptation aux contraintes des producteurs, “gymnastique” d'organisation pour optimiser tournées et livraisons.*

Points communs

Dans les deux univers, les mêmes grandes familles de critères existent :

- critères fournisseur (fiabilité, organisation, capacité à suivre, services)
- critères produit (qualité, innovation, prix, marge, image)
- critères logistiques (respect des délais, conformité aux SI, capacité à livrer).

Les acteurs insistent également sur la volonté de construire des relations de long terme plutôt que des “one shot”. Quand un producteur local est intégré, GMS comme détaillants affirment ne pas écraser les prix, mais sécuriser leur marge dans la construction du tarif de vente. La différence tient surtout au poids relatif des valeurs et des contraintes industrielles dans l'arbitrage final.

Recherche d'indépendance et montée en puissance des MDD

Grande distribution

En grande distribution, les marques de distributeur (MDD) sont au cœur de la stratégie d'approvisionnement. Elles répondent à plusieurs objectifs : *sécuriser les volumes, limiter la dépendance aux grandes marques nationales, maîtriser les recettes et la liste d'ingrédients, peser sur les pratiques de l'industrie agroalimentaire, et améliorer les marges.*

Les responsables rencontrés insistent sur un point : *“on maîtrise ce qu'il y a à l'intérieur”*. Les cahiers des charges MDD permettent d'imposer moins d'additifs, moins de sucre, moins de pesticides, pas d'huile de palme, ou la suppression de substances controversées. La MDD devient ainsi un levier pour “forcer” les industriels à faire évoluer leurs process, leurs formulations et parfois leurs emballages.

Dans les enseignes intégrées, cette recherche de contrôle va jusqu'aux décisions d'investissement logistique ou industriel.

Des exemples ont été cités : *achat d'un porte-conteneurs pour sécuriser les flux lors du blocage du canal de Suez, rachat d'une entreprise de production de pâtes alimentaires pendant la crise du Covid pour garantir l'approvisionnement.* Les MDD et la maîtrise des maillons amont sont présentées comme des outils de résilience dans un contexte géopolitique instable.=

Détaillants spécialisés

Les détaillants spécialisés développent eux aussi leurs propres MDD, souvent sous le nom de l'enseigne. Là encore, l'objectif est de gagner en maîtrise sur les filières, la qualité et la traçabilité.

Un exemple a été donné : *après un épisode de tromperie sur l'origine d'avocats chez un fournisseur, une enseigne spécialisée a créé sa propre filière d'avocats bio sous marque dédiée, avec un cahier des charges plus strict et un suivi direct des producteurs.*

La logique est moins celle de la massification que celle de la crédibilisation du projet de magasin : *la MDD sert à sécuriser des filières jugées sensibles (origine, pesticides, conditions de production) et à offrir un repère clair aux clients les plus engagés.*

Convergences

Dans les deux cas, la montée en puissance des MDD traduit une même intention : reprendre la main sur la chaîne d'approvisionnement, du producteur au rayon. La MDD permet de fixer des cahiers des charges, d'influer sur l'amont et de réduire la dépendance vis-à-vis des grandes marques.

La différence se joue sur l'échelle et la finalité. En grande distribution, la MDD est un outil de stratégie industrielle, d'optimisation économique et de sécurisation des volumes. Dans les détaillants spécialisés, la MDD est davantage un prolongement des engagements militants de l'enseigne, centré sur la cohérence entre valeurs, qualité perçue par les clients et fiabilité des filières

E. Activités professionnelles, emploi et compétences

1. Emploi, recrutement et formation

Grande distribution : beaucoup de métiers, peu de formation sur l'alimentation durable

Dans les magasins de grande distribution rencontrés, le nombre de métiers est très important. On retrouve les métiers de bouche (boucher, boulanger, poissonnier, fromager, etc.), les métiers de rayon, de caisse, de logistique, d'encadrement. Le travail s'organise souvent en équipe, notamment pour les métiers de bouche, avec des équipes dédiées par rayon.

Les directions décrivent des conditions de travail reconnues comme difficiles, au regard des salaires proposés. Cadences élevées, horaires étendus, forte amplitude, travail physique en rayon.

Les métiers de bouche sont un cas à part : *certains sont bien rémunérés, très recherchés, et en forte tension (bouchers notamment).*

Les difficultés de recrutement sont récurrentes sur les postes d'employés libre-service. Plusieurs responsables évoquent des problèmes d'absentéisme, de turn-over, de difficultés à stabiliser les équipes. Le travail à flux tendu renforce ces tensions : *chaque absence doit être immédiatement compensée, ce qui rend la libération du temps très compliquée.*

Les enseignes de GMS disposent d'une offre de formation interne structurée. Catalogues de formation, modules e-learning, formations techniques sur les gestes métiers, hygiène, sécurité,

merchandising. Cette offre est décrite comme importante, organisée, pilotée au niveau des enseignes. Les parcours sont formalisés, les catalogues sont bien identifiés et le e-learning est très présent dans les dispositifs internes.

En revanche, aucun dispositif spécifique sur l'alimentation durable ou la transition alimentaire n'a été identifié dans les magasins rencontrés. Ce thème n'apparaît ni comme objet de formation, ni comme axe structurant des parcours internes. La formation sur l'alimentation durable semble peu, voire pas du tout, développée au regard du volume d'offres existantes sur d'autres thématiques.

Enfin, les responsables signalent que les salariés formulent peu de demandes de formation. Les priorités opérationnelles et la pression du quotidien priment sur la montée en compétences, même quand une offre existe.

Détaillants spécialisés : relation client, philosophie et santé mentale au cœur des enjeux

Dans les magasins spécialisés rencontrés, la compétence clé citée en premier est la capacité à aller vers le client. Savoir accueillir, écouter, conseiller.

C'est "le plus important", avant même les compétences techniques produits.

Le métier de gérant est décrit comme très dépendant de la taille du magasin : *plus la structure est petite, plus le responsable cumule les fonctions (gestion, achats, mise en rayon, conseil, RH).*

La gestion de l'"aléatoire" est également mise en avant. Un gérant résume : *"il faudrait former à la gestion de l'aléatoire"*. Les flux clients ne sont pas toujours prévisibles. Certains jours sont calmes, d'autres saturés. Les équipes doivent encaisser cette incertitude permanente.

La formation passe beaucoup par les réseaux d'enseigne. Exemple : *chez Biocoop, des formations réseau sont organisées, avec des temps d'échanges entre pairs.*

Des "cercles métiers" rassemblent, par exemple, des responsables de rayon vrac de plusieurs magasins. Ce sont des temps dédiés, sans clients, centrés sur les pratiques de terrain.

Focus "Bonnes pratiques"

La Canopée / Biocoop : fidéliser par le sociétariat et la qualité du collectif

La Canopée, organisée en SCOOP, le sociétariat est pensé comme un levier de fidélisation des salariés.

Sans être obligatoire, il s'agit d'inciter progressivement les salariés à devenir associés, afin de les impliquer davantage dans le projet de l'entreprise et dans ses orientations.

Cette logique d'engagement s'accompagne aussi d'une vigilance portée à la santé mentale des équipes, avec des actions de formation à destination des managers. L'ensemble vise à renforcer l'ancrage des salariés dans la durée et à stabiliser les collectifs de travail.

Un propriétaire de magasin spécialisé a insisté sur la santé mentale comme sujet d'alerte. Pression commerciale, charge émotionnelle dans la relation client, isolement du gérant. Selon lui, il devient nécessaire de penser des formations ou des espaces dédiés à la préservation de la santé mentale, pour les salariés comme pour les encadrants.

Comme en GMS, les salariés expriment peu de demandes de formation. Les priorités opérationnelles prennent le dessus. Seulement chez les détaillants spécialisés, la question des valeurs et du sens du métier apparaît plus souvent dans les échanges sur les compétences à développer.

Points communs, tensions et effets du Covid

Sur la modalité de formation, les deux types de structures présentent des similitudes. L'e-learning est très présent, mais souvent traité "quand on a un peu de temps". La priorité reste le client. Les salariés sont régulièrement interrompus dans leurs tâches. Il n'existe quasiment pas d'espace-temps protégé pour se former sans être dérangé.

In fine, les formations à distance sont peu suivies de manière continue et durable.

Les contenus de formation sont, dans les deux cas, centrés sur les "fondamentaux" du commerce : *hygiène et sécurité, accueil client, encaissement, règles de base de la vente*. En GMS, s'ajoutent des formations techniques pour les métiers de bouche.

En revanche, la durabilité et l'alimentation durable ne sont pas traitées comme des thèmes de formation structurants, ni en grande distribution, ni dans les enseignes spécialisées rencontrées. Les conditions de travail sont exigeantes dans les deux univers, mais selon des logiques différentes. En GMS, la priorité opérationnelle est la mise en rayon, l'approvisionnement et l'absence de ruptures.

Dans les détaillants spécialisés, la pression se concentre sur le conseil, la relation aux clients, la gestion de la polyvalence dans des petites équipes. Dans les deux cas, on retrouve un travail à flux tendu, avec peu de marges pour l'absentéisme ou la libération de temps long pour se former.

Les deux types de structures encouragent, au moins dans le discours, les projets personnels et les évolutions internes. La promotion interne est présentée comme une voie privilégiée pour fidéliser les équipes. Seulement les pratiques divergent sur le recrutement. En grande distribution, le pré-recrutement repose d'abord sur la disponibilité horaire et la capacité à tenir les contraintes d'ouverture ("on va déjà verrouiller ça à l'entrée"). Chez les détaillants spécialisés, le "feeling", la compatibilité de valeurs et la capacité de contact client pèsent davantage dans la décision.

Enfin, la période Covid a marqué fortement les organisations. Les témoignages sont convergents : *pendant la crise, les équipes étaient très mobilisées, solidaires, avec peu d'arrêts maladie*. Une forte fierté d'"être en première ligne" était ressentie. Après la crise, les responsables décrivent une baisse de motivation, une hausse des arrêts, des départs, et un ressenti de "grande démission", avec un impact direct sur les compétences disponibles et la stabilité des collectifs de travail, aussi bien en grande distribution que dans les détaillants spécialisés.

F. Les impacts des mutations sur les activités

Dans le cadre de cette analyse, le choix a été fait de se concentrer sur deux métiers centraux du point de vente : *le responsable de magasin, en charge du pilotage global de l'activité, et le vendeur (vendeur conseil dans les commerces spécialisés ou employé libre-service en grande distribution), en première ligne dans la mise en œuvre opérationnelle et la relation client.*

Ce choix repose sur les matériaux recueillis lors de l'étude. Les analyses concernant les responsables de magasin s'appuient directement sur les entretiens réalisés avec ces professionnels. À l'inverse, le métier de vendeur n'a pas fait l'objet d'entretiens directs : les éléments présentés reposent donc uniquement sur un regard prescriptif, issu des discours des responsables, dirigeants et encadrants rencontrés. Cela constitue un point de vigilance dans l'interprétation des activités décrites.

Par ailleurs, les activités observées varient fortement selon les configurations des points de vente, en fonction à la fois du type de commerce (détaillants spécialisés ou grande distribution) et surtout du modèle organisationnel (coopératif, location-gérance, intégré, etc.), qui conditionne directement les marges de manœuvre des acteurs. Le degré d'autonomie, la structuration des décisions et l'intégration des enjeux liés à l'alimentation durable diffèrent sensiblement d'un modèle à l'autre.

Les activités présentées ci-après correspondent ainsi aux activités directement ou indirectement impactées par les enjeux d'alimentation durable, telles qu'elles ressortent de l'analyse du travail.

1. Les évolutions des activités du responsable de magasin selon les modèles de distribution

Les mutations liées à l'intégration de pratiques durables et à l'évolution des attentes des consommateurs impactent l'ensemble des activités du responsable de magasin, quel que soit le modèle de distribution. Toutefois, ces impacts ne se traduisent pas de la même manière selon les configurations organisationnelles (détaillant spécialisé, coopératif, location-gérance, intégré).

Ces transformations concernent l'ensemble de la chaîne d'activité du point de vente : *approvisionnement, pilotage économique, relation client, management et ancrage territorial.*

Ci-après un aperçu détaillé des activités professionnelles impactées, en distinguant les spécificités selon les modèles.

Les approvisionnements et la gestion de l'offre

Les mutations liées à l'alimentation durable transforment fortement les activités d'approvisionnement, notamment autour des enjeux de sourcing, de traçabilité et d'adaptation de l'offre.

- **Dans les commerces spécialisés**, le responsable de magasin réalise une activité de sourcing direct : *identification de producteurs locaux, visites, sélection, vérification des pratiques (bio, labels), tests produits*. Il ajuste l'assortiment en fonction des disponibilités, gère des relations directes et adapte en continu l'offre. L'activité est marquée par une forte incertitude (saisonnalité, volumes) et une nécessité d'arbitrage permanent.
- **Dans le modèle coopératif**, l'approvisionnement est structuré par le groupement, mais le responsable de magasin conserve une capacité d'initiative pour référencer des producteurs locaux complémentaires. Il doit articuler offre centrale et offre locale, en respectant les cadres du réseau. L'activité consiste davantage à adapter et compléter une offre existante qu'à la construire entièrement.
- **En location-gérance**, le responsable de magasin dépend fortement de la centrale d'achat, avec des obligations de volumes et de référencement. Il peut toutefois ajuster marginalement son assortiment via des produits différenciants. L'activité consiste principalement à optimiser un assortiment contraint à partir de données de vente et d'outils de pilotage.
- **Dans le modèle intégré**, l'approvisionnement est entièrement défini au niveau central. Le responsable de magasin n'intervient pas dans le choix des produits, mais dans leur mise en place opérationnelle (implantation, disponibilité, rotation). L'activité est centrée sur l'exécution et le respect des référencements.

Le pilotage économique et la gestion de la performance

Les activités de pilotage économique évoluent avec l'intégration de produits durables, souvent plus coûteux ou moins standardisés.

- **Dans les commerces spécialisés**, le responsable de magasin arbitre directement entre prix, marges et engagement produit. Il ajuste les prix, gère les équilibres économiques et assume les impacts liés aux produits locaux ou bio.
- **Dans le modèle coopératif**, le pilotage économique est partagé avec le groupement. Le responsable analyse ses performances (Chiffre d'Affaires, marges) et ajuste à la marge, tout en intégrant les contraintes collectives (redevance, stratégie réseau).

- **En location-gérance**, l'activité de pilotage est centrale : suivi fin des indicateurs, analyse des performances, arbitrages économiques permanents. Le responsable agit comme un gestionnaire autonome sous contrainte réseau, avec une forte pression sur la rentabilité.
- **Dans le modèle intégré**, le pilotage économique est largement centralisé. Le responsable de magasin suit les indicateurs et veille à l'atteinte des objectifs, sans marge significative sur les leviers économiques.

La relation client et la médiation autour des produits

Les attentes des consommateurs en matière de durabilité transforment les activités de relation client.

- **Dans les commerces spécialisés**, le responsable et ses équipes assurent une relation client fortement personnalisée : *conseil, explication des produits, pédagogie (vrac, origine, modes de production), animation (dégustations, rencontres producteurs)*. L'activité intègre une dimension forte de transmission et d'influence des pratiques.
- **Dans le modèle coopératif**, la relation client combine discours local et cadre enseigne. Le responsable valorise les produits locaux et met en œuvre des actions de communication (animations, supports), tout en s'appuyant sur les outils du groupement.
- **En location-gérance**, la relation client est orientée vers la valorisation commerciale et la différenciation locale, avec des actions ponctuelles (mise en avant produits, communication). Elle reste néanmoins contrainte par les politiques commerciales du réseau.
- **Dans le modèle intégré**, la relation client est encadrée par des standards. Le responsable veille à la qualité de service et à la bonne application des dispositifs (promotions, affichage), avec peu de marge pour une médiation approfondie.

Le management et l'organisation du travail

Les mutations impactent les activités de management, notamment en lien avec la montée en compétence sur les enjeux produits et durables.

- **Dans les commerces spécialisés**, le responsable recrute, forme et accompagne des équipes sur des compétences spécifiques (produits, conseil, valeurs). Il organise le travail en intégrant des contraintes fortes (produits frais, variabilité).
- **Dans le modèle coopératif**, il diffuse les orientations du groupement, accompagne les équipes et assure la cohérence entre les pratiques du magasin et les valeurs du réseau.

- **En location-gérance**, il pilote les équipes dans une logique de performance économique, tout en intégrant les exigences du réseau. Le management est fortement orienté vers l'efficacité opérationnelle.
- **Dans le modèle intégré**, le management est centré sur le respect des procédures, des standards et des objectifs. Le responsable organise, contrôle et régule l'activité des équipes.

L'ancrage territorial et les relations externes

Les enjeux de durabilité renforcent l'inscription territoriale des magasins, mais de manière différenciée.

- **Dans les commerces spécialisés**, l'ancrage territorial est central : relations directes avec les producteurs, participation à la dynamique locale, construction de réseaux.
- **Dans le modèle coopératif**, cet ancrage existe mais est articulé avec les stratégies du groupement.
- **En location-gérance**, il dépend des initiatives du responsable, souvent mobilisé comme levier de différenciation.
- **Dans le modèle intégré**, il reste limité, les relations étant majoritairement structurées par l'enseigne.

Ces évolutions traduisent une transformation différenciée du métier, allant d'une forte autonomie et complexification des activités dans les modèles spécialisés à une standardisation et une logique d'exécution dans les modèles intégrés.

2. Les évolutions des activités du vendeur selon les modèles de distribution

Les mutations liées à l'alimentation durable et à l'évolution des attentes des consommateurs impactent directement les activités du vendeur, en particulier dans la relation aux produits et aux clients.

Ces transformations concernent l'ensemble des dimensions du métier, mais se traduisent différemment entre les commerces spécialisés (vendeur conseil) et la grande distribution en modèle coopératif (employé libre-service).

La mise en rayon et la gestion des produits

Les activités liées à la mise en rayon évoluent avec l'introduction de produits locaux, bio ou en vrac, nécessitant des ajustements dans la manipulation et la présentation.

- **Dans les commerces spécialisés**, le vendeur réalise une mise en rayon intégrant des produits souvent non standardisés (vrac, produits frais, circuits courts). Il contrôle la qualité des produits, adapte la présentation, met en valeur leur origine et leurs spécificités. L'activité inclut également la gestion de produits nécessitant une manipulation particulière (pesée, conditionnement, réassort fréquent).
- **Dans le modèle coopératif**, l'employé libre-service assure la mise en rayon selon des procédures définies (implantation, facing, rotation). Il peut être amené à intégrer des produits locaux ou spécifiques, mais dans un cadre déjà structuré. L'activité reste centrée sur le respect des consignes et la bonne tenue du rayon, avec une moindre marge d'adaptation.

La relation client et le conseil

Les attentes des consommateurs en matière de durabilité renforcent la dimension de conseil dans certaines configurations.

- **Dans les commerces spécialisés**, le vendeur assure une relation client approfondie et personnalisée : conseil sur les produits, explication des modes de production, orientation vers des produits locaux ou responsables. Il accompagne le client dans ses choix (vrac, saisonnalité, composition des produits) et joue un rôle actif dans l'évolution des pratiques de consommation.
- **Dans le modèle coopératif**, l'employé libre-service intervient de manière plus ponctuelle dans la relation client. Il peut orienter, renseigner ou expliquer certains produits, mais cette activité reste secondaire par rapport aux tâches de mise en rayon. La relation client est davantage fonctionnelle et encadrée, avec peu de temps dédié au conseil approfondi.

La gestion des flux et l'organisation du travail

Les mutations impactent également l'organisation quotidienne du travail, notamment en lien avec la variabilité des produits.

- **Dans les commerces spécialisés**, le vendeur doit s'adapter à des produits moins standardisés, impliquant des ajustements fréquents (réassort, gestion des ruptures, adaptation aux livraisons irrégulières). L'activité est marquée par une gestion fine des flux et de la qualité des produits.

- **Dans le modèle coopératif**, l'organisation du travail est plus structurée, avec des flux anticipés et des volumes importants. L'employé applique des procédures de gestion des stocks et de rotation, avec une activité davantage cadencée et standardisée.

La participation à la dynamique commerciale et à la valorisation des produits

Les enjeux de durabilité renforcent les activités de mise en valeur des produits.

- **Dans les commerces spécialisés**, le vendeur participe activement à la valorisation des produits locaux et responsables : mise en avant, argumentaire de vente, participation à des animations (dégustations, rencontres producteurs). Il contribue directement à la construction du discours commercial du magasin.
- **Dans le modèle coopératif**, la valorisation des produits repose principalement sur des dispositifs définis (ILV – Information sur les Lieux de Vente, promotions, campagnes). L'employé met en place ces supports et participe à leur diffusion, mais sans construire lui-même le discours commercial.

Ces évolutions mettent en évidence un écart important entre un métier de vendeur orienté vers le conseil, la médiation et l'adaptation dans les commerces spécialisés, et un métier davantage centré sur l'exécution et l'application de procédures dans la grande distribution.

IV. LES ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE

Les enseignements de l'étude qui suivent relèvent cette fois d'une analyse portée par l'équipe projet à partir des matériaux recueillis au cours de l'enquête : *entretiens réalisés, propos des personnes rencontrées et données de cadrage mobilisées*. Il ne s'agit d'une lecture analytique et argumentée visant à dégager les principaux points d'appui et points de vigilance pour le secteur.

Cette partie met ainsi en évidence, d'une part, les forces susceptibles de permettre à la distribution alimentaire d'accompagner le changement vers une alimentation plus durable et d'autre part, les enjeux ou freins qui peuvent ralentir cette évolution.

Ces éléments sont analysés au regard des organisations et de leur environnement, des activités professionnelles, des individus, des ressources matérielles, ainsi que des compétences et besoins de formation qui en découlent.

A. Les forces du secteur

1. Des politiques nationales qui ouvrent des marges de manœuvre locales

Dans plusieurs enseignes, les politiques nationales d'achat évoluent dans un sens plutôt favorable aux producteurs locaux. La possibilité de faire référencer des producteurs de territoire dans la base produits de la centrale d'achat, y compris pour des magasins spécialisés et pour des supermarchés généralistes, est un levier structurant. Dans certains cas, la centrale a demandé aux magasins de remonter systématiquement leurs producteurs locaux et a même financé des outils de valorisation (reportages photos, supports de communication en magasin). Pour l'équipe projet, cela montre que les outils de massification (centrales) ne sont pas forcément incompatibles avec le développement du local, à condition d'orienter les règles du jeu et les incitations dans ce sens.

2. Des incitations financières qui peuvent orienter l'offre vers le frais et le végétal

Dans une enseigne de grande distribution, le groupement a subventionné la mise en avant du rayon fruits et légumes en entrée de magasin, en liant l'aide financière au respect de ce concept. Ce type de mécanisme montre que les centrales et groupements disposent de leviers puissants pour orienter concrètement les implantations, donner de la visibilité au frais, au bio ou aux produits "vertueux". Notre position est claire : *si ces incitations servent aujourd'hui des objectifs essentiellement commerciaux, elles pourraient être mobilisées plus explicitement au service de la transition alimentaire (plus de végétal, plus de saisonnalité, moins d'ultra-transformé)*.

3. Une prise de conscience croissante des limites sociales du modèle

Plusieurs responsables de magasins de grande distribution expriment désormais une vraie lucidité sur les conditions de travail (cadences, amplitudes horaires, pénibilité) et sur la difficulté à recruter et fidéliser les équipes. Certains s'interrogent aussi sur leur responsabilité dans la "malbouffe" et insistent sur l'idée de ne "pas punir le consommateur" mais de l'accompagner vers de meilleurs choix. Pour l'équipe projet, cette prise de conscience est un point d'appui important : elle ouvre la porte à des démarches qui articulent mieux santé des consommateurs, santé des salariés et transformation des pratiques commerciales.

4. Un consommateur qui oblige les enseignes à rester en mouvement

La posture du consommateur oblige à une remise en question permanente, dans les deux modèles. En grande distribution, plusieurs directeurs rappellent que "c'est le client qui fait la météo" : il fixe les volumes, les rotations et les arbitrages par ses achats. Chez les détaillants spécialisés, le client est aussi une source de tendances et de connaissances (nouveaux produits, usages bien-être, régimes spécifiques), que les équipes intègrent à leur offre. Pour nous, cette dynamique est ambivalente mais porteuse : si les attentes restent parfois en décalage avec les pratiques (dire "je veux du local et du bio" mais acheter autre chose), le consommateur est aussi un moteur de changement, à condition que les enseignes jouent un rôle d'éducation et de cadrage plutôt que de simple suiveur.

5. La capacité de la grande distribution à démocratiser certains produits "mieux-disants"

La grande distribution a historiquement construit son image de "défenseur du pouvoir d'achat". Elle dispose d'une puissance de négociation qui lui permet d'abaisser le prix d'accès à certains produits plus qualitatifs, notamment le bio ou les produits sous cahiers des charges renforcés. Pour l'équipe projet, c'est un levier majeur : si la défense du pouvoir d'achat reste le référentiel central, cette posture peut être orientée vers une démocratisation du "mieux manger" (bio d'entrée de gamme, produits mieux notés nutritionnellement, alternatives végétales accessibles) plutôt que vers la seule diffusion de produits très transformés à bas prix.

6. Une concurrence qui peut tirer les pratiques vers le haut

L'environnement concurrentiel est souvent vécu comme une contrainte par les professionnels, mais il joue aussi un rôle de stimulation. Les enseignes observent finement ce que font leurs concurrentes sur le bio, le local, le vrac, les offres végétales ou les marques de distributeur "responsables".

Pour nous, cette émulation peut être un moteur de transition : dès lors qu'une enseigne prend une position "plus vertueuse" visible par le client, les autres sont poussées à s'aligner ou à contre-attaquer, ce qui crée une dynamique de surenchère potentiellement positive sur certains segments.

7. Des espaces d'expérimentation dans les modèles indépendants et coopératifs

Les magasins fonctionnant en indépendants organisés (location-gérance, adhérents de groupement, coopératives spécialisées) disposent souvent d'une plus grande latitude pour tester des solutions : *nouvelles barquettes plus responsables, dispositifs de consigne, nouveaux producteurs locaux, formats d'animation, etc.* Des directeurs expliquent pouvoir référencer plus rapidement des fournisseurs locaux ou expérimenter des concepts de rayon, avant un éventuel déploiement plus large. Notre analyse est que ces structures jouent un rôle de "laboratoires" de la transition alimentaire : *elles montrent que le modèle économique peut intégrer des innovations sans attendre des décisions nationales.*

8. Des modèles d'indépendants organisés qui articulent cadre commun et autonomie locale

Le modèle "indépendants organisés" (adhérents de groupement, coopératives de commerçants, réseaux spécialisés) combine plusieurs atouts : *un cadre commun (centrale d'achat, outils, marques de distributeur, communication) et une marge d'autonomie pour les gérants (choix de partenaires locaux, animations, positionnement du magasin).*

Certains responsables parlent d'un "tiers-temps" consacré à faire remonter leurs valeurs, leurs besoins, leurs idées d'évolution. Pour l'équipe projet, ce modèle est particulièrement intéressant pour la transition alimentaire, car il permet des allers-retours entre terrain et niveau national, plutôt qu'une logique uniquement descendante.

9. Un cœur de métier orienté client qui peut devenir un levier de conseil alimentaire

Dans les détaillants spécialisés, la disponibilité, l'écoute et le conseil sont au cœur du métier. Les équipes sont habituées à passer du temps avec les clients, à expliquer les produits, les modes de cuisson, les liens avec la santé ou l'environnement, à proposer des ateliers.

En grande distribution, le registre dominant reste la mise en rayon et la fluidité des courses, mais certains managers insistent sur l'importance de revaloriser les métiers de bouche et de recréer des espaces de dialogue. Nous considérons que cette culture du service, déjà forte dans le spécialisé et en partie présente dans certains rayons de GMS, est un levier clé pour transformer la relation aux aliments au-delà du seul prix.

« Notre cœur de métier, c'est la vente et le conseil. Surtout le conseil. » - Adhérent d'un magasin bio spécialisé (réseau coopératif)

« Pour moi un client, ce n'est pas un portefeuille, c'est une vraie personne. » - Directeur de magasin bio spécialisé

10. La construction de filières et de marques de distributeur plus exigeantes

Dans les deux modèles, le montage de filières dédiées et de marques de distributeur avec cahiers des charges renforcés constitue un levier fort. Des responsables expliquent vouloir “maîtriser toute la chaîne” : *origine, pratiques agricoles, ingrédients, recettes, additifs, logistique.*

Certains détaillants spécialisés ont créé leurs propres filières pour sécuriser des approvisionnements conformes à leurs valeurs (par exemple sur les avocats bio), tandis que des responsables de grande distribution soulignent que leurs cahiers des charges MDD obligent les industriels à revoir leurs formulations. Pour l'équipe projet, ces MDD “mieux-disantes” sont l'un des rares outils qui permettent réellement de peser sur les pratiques de l'industrie agroalimentaire.

11. Un cadre réglementaire qui transforme les recommandations en obligations

Sur plusieurs sujets (plastique, vrac, gaspillage, affichage environnemental, etc.), on n'est plus seulement dans l'incitation mais dans l'obligation. Même si ces enjeux ne sont pas toujours identifiés comme prioritaires par les responsables de magasin, ils vont structurer en profondeur les pratiques dans les années à venir.

Notre lecture est que ce cadre réglementaire, parfois perçu comme une contrainte, peut devenir une opportunité : *il crée un socle commun minimal, force les enseignes à se mettre en mouvement et permet aux acteurs les plus avancés de se différencier positivement.*

12. Des magasins qui se positionnent comme acteurs du territoire

Certains responsables, en grande distribution comme en commerce spécialisé, revendiquent une identité d'“acteur du territoire” : *accueil de classes ou d'étudiants, participation à des actions locales, soutien à des filières ou à des producteurs en difficulté, vigilance à ne pas “cannibaliser” d'autres circuits de vente.*

Cette logique de partenariat local va au-delà de la simple mise en avant de produits et ouvre la voie à des collaborations plus structurées avec les écoles, les collectivités, les réseaux agricoles.

Focus "Bonnes pratiques"

Marcel & Fils : orienter un client vers un concurrent plutôt que répondre à tout prix

Le directeur explique qu'il lui arrive d'orienter un client vers un magasin concurrent lorsqu'il ne dispose pas d'une référence ou estime qu'un autre point de vente est mieux placé pour y répondre.

Il cite notamment L'Eau Vive ou Les Comptoirs de la Bio, avec lesquels il entretient une relation non conflictuelle.

Cette pratique traduit une logique de service au client et une forme de respect entre acteurs du

Pour nous, c'est un levier fort pour articuler transition alimentaire et développement territorial.

même secteur, plutôt qu'une recherche systématique de captation commerciale.

13. La revalorisation d'un esprit artisanal au sein des grandes surfaces

Dans plusieurs supermarchés et hypermarchés, les métiers de boucher, boulanger, poissonnier, fromager sont présentés comme des piliers à préserver.

On voit apparaître des organisations de magasin qui cherchent à recréer une ambiance de "petits commerces" au sein de grandes surfaces : *produits bruts, conseils personnalisés, mise en avant du geste professionnel.*

Ce mouvement rejoint les pratiques historiques des détaillants spécialisés et constitue, à nos yeux, une force structurante : *il permet de reconnecter les clients à des produits moins transformés et à des savoir-faire qui sont au cœur du "mieux manger".*

14. Des pratiques commerciales qui peuvent soutenir les producteurs locaux

Plusieurs détaillants spécialisés affirment ne pas négocier le prix d'achat des producteurs locaux, en appliquant simplement une marge fixe. Certains responsables de grande distribution adoptent également une logique partenariale, en travaillant sur la durée plutôt que sur le "one shot". Dans les deux modèles, des équipes se déplacent chez les producteurs, analysent les produits, la philosophie de travail, et partagent leurs "bons fournisseurs" en interne via des salons professionnels ou des outils de référencement.

Pour l'équipe projet, cette volonté d'aller vers les producteurs, de partager les contacts et de stabiliser les relations commerciales est un signal positif : *elle crée les conditions d'une transition alimentaire fondée sur des filières durables, et pas seulement sur des coups marketing.*

B. Les enjeux du secteur

Dans cette partie, l'équipe projet prend clairement position. À partir des entretiens menés en grande distribution et chez les détaillants spécialisés, nous identifions une série d'enjeux structurels qui freinent la transition vers une alimentation plus durable. Ils ne condamnent pas toute évolution, mais ils expliquent pourquoi le mouvement reste lent, fragmenté et fragile.

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

Pour l'équipe projet, il existe une tension de fond. Le principe même de la grande distribution (vendre en masse, à bas prix, avec des volumes importants et une rotation rapide) entre en contradiction avec plusieurs exigences de l'alimentation durable : *saisonnalité, moindre transformation, diversification des approvisionnements, montée des coûts de production.*

Les politiques nationales d'enseigne accentuent parfois ce décalage. Les campagnes de promotions massives, la vente en lots, les catalogues hebdomadaires dont les magasins découvrent tardivement le contenu poussent à "faire tourner les outils du national" avant de se poser la question de la qualité ou de la durabilité des produits. Les magasins se retrouvent à mettre en avant des références qu'ils ne maîtrisent pas toujours, parfois loin d'une logique de "mieux manger".

Dans les modèles intégrés, la marge de manœuvre locale est réduite. Les décisions sur l'assortiment, les fournisseurs ou les promotions sont largement pilotées par le siège ou la centrale. Le référencement est long et très normé. La capacité d'un magasin à ajuster son offre en fonction de sa clientèle ou de son territoire reste limitée.

Focus "Bonnes pratiques"

Carrefour : plus d'autonomie avec la location-gérance

Le Carrefour de la Toison d'Or venait de passer d'un modèle intégré à un modèle de location-gérance. D'après les responsables rencontrés, ce changement doit permettre au magasin de gagner en autonomie, notamment sur les approvisionnements, et d'être plus réactif face à son environnement local.

2. Le "local" entre confusion, contraintes de volume et limites territoriales

Sur le "local", les enjeux sont multiples. D'abord, une confusion des termes. Dans plusieurs grandes surfaces, les produits présentés comme "locaux" sont en réalité des spécialités régionales fortement identitaires (moutarde, pain d'épices, épicerie fine), plutôt que des produits frais ancrés dans des filières de proximité. Les abus de langage dans les dispositifs de communication brouillent la compréhension pour le consommateur et entretiennent l'amalgame entre "local" et "spécialité régionale".

Ensuite, la question du volume. Des responsables de magasins spécialisés rappellent que "le sujet, c'est le volume et le débit". Les détaillants ne peuvent pas acheter en masse, ce qui renchérit le coût d'achat auprès des producteurs locaux. Entretien d'une relation commerciale continue avec ces producteurs suppose une régularité de commandes que les petits volumes ne permettent pas toujours.

« Les freins, c'est le volume et la relation commerciale constante. » - Adhérent de magasin bio spécialisé

Enfin, la contrainte territoriale. GMS et détaillants spécialisés partagent un même constat : *sur certains bassins, l'offre en fruits, légumes ou produits réellement locaux est objectivement limitée*. La localisation du magasin peut devenir un frein à l'intégration d'une part significative de produits locaux dans l'assortiment.

3. Une alimentation durable réduite à une opportunité de niche dans les GMS

En grande distribution, l'alimentation durable est très souvent pensée comme une gamme parmi d'autres, destinée à une clientèle ciblée, plutôt qu'une philosophie d'ensemble. Les rayons bio, les corners de produits locaux ou les offres "responsables" sont conçus comme des services pour des CSP plus élevées, au même titre que les premiers prix visent les ménages les plus contraints.

Ce positionnement entretient un risque de "double marché" : *d'un côté, une offre plus vertueuse réservée à ceux qui ont les moyens économiques et culturels d'y accéder ; de l'autre, une offre standard ou ultra-transformée qui reste la norme pour le plus grand nombre. L'alimentation devient un marqueur social fort, lié au milieu, aux habitudes familiales, au capital culturel.*

Pour l'équipe projet, tant que l'alimentation durable reste cantonnée à un segment "premium", elle ne pourra pas transformer en profondeur les pratiques alimentaires dans l'ensemble de la population.

4. Habitudes et comportements des consommateurs : un levier, mais aussi un verrou

Les entretiens confirment un décalage important entre les intentions déclarées et les actes.

Des responsables de magasin soulignent que les clients disent vouloir “plus de local, plus de bio”, mais achètent en priorité les produits les moins chers ou les plus habituels. Le local ou le durable ne sont pas arbitres ultimes en caisse.

Les incivilités sur certains rayons, en particulier le vrac et les fruits et légumes (produits abîmés, mélangés, goûtés puis reposés), renvoient un signal négatif aux magasins. Elles alimentent une perception de risque économique et sanitaire.

Enfin, le consommateur est décrit comme très attaché à ses repères : *mêmes produits, mêmes emplacements, mêmes parcours en magasin*.

Chaque modification d’assortiment, de rayon ou de gamme entraîne des réclamations. Ce refus du changement pèse sur les directions de magasin, qui hésitent à prendre des décisions visibles en faveur de la transition alimentaire par peur de “perturber” la clientèle.

Focus "Bonnes pratiques"

Leclerc : tester les contenants réemployables en boucherie-traiteur

Le magasin a expérimenté l’emballage de produits de boucherie et de traiteur dans des contenants réemployables, en alternative aux barquettes en polystyrène. L’idée était d’inciter les clients à revenir avec leurs contenants ou à entrer dans une logique de consigne.

D’après la responsable rencontrée, l’expérimentation n’a pas pris : malgré l’investissement réalisé, les clients ne se sont pas approprié le dispositif. Ce retour d’expérience montre qu’une innovation plus durable peut se heurter aux habitudes de consommation, même lorsqu’elle est jugée pertinente par le magasin.

5. Le vrac : une obligation plus subie que portée

Le vrac de produits secs illustre ces tensions. Dans les grandes surfaces rencontrées, le vrac est rarement présenté comme un choix stratégique structurant. Il est vécu comme une obligation réglementaire à venir plutôt que comme un axe assumé de transformation.

Le modèle du vrac se heurte à la logique de massification de la grande distribution : gestion fine des stocks, risques de pertes, temps de manipulation supplémentaires, incivilités des clients, exigences d’hygiène élevées. Les obligations réglementaires à l’horizon 2030 autour du vrac ne semblent pas encore intégrées comme un enjeu de pilotage à part entière, mais plutôt repoussées à plus tard, au profit de la gestion du quotidien. Pour l’équipe projet, ce “report permanent” est révélateur d’un problème plus large d’anticipation.

6. Une forte aversion au risque, sanitaire et économique

Les distributeurs évoluent dans un contexte de fortes exigences sanitaires. Les règles d’hygiène, de traçabilité, de contrôle et la peur des scandales médiatiques incitent à la prudence. Travailler avec de petits producteurs locaux jugés “moins sécurisés” en matière de procédures peut être perçu comme trop risqué, surtout si un incident touche l’image de l’ensemble d’un réseau.

Sur le plan économique, le produit local frais cumule plusieurs risques : *prix d'achat plus élevé, marges arrière plus faibles, volumes plus incertains, dates courtes*. Des responsables expliquent que la marge est souvent moindre sur ces produits, alors même que le risque de casse est plus fort.

Ce double registre (sanitaire et économique) pousse à privilégier des fournisseurs industriels standardisés, bien connus, plutôt que des filières locales plus fragiles, même lorsque le discours d'enseigne met en avant le territoire.

7. Renvoi de responsabilité et puissance d'influence sous-estimée

Focus "Bonnes pratiques"

Intermarché Jaurès : retirer une référence pour des raisons de santé

À Intermarché Jaurès à Dijon, les adhérents ont fait le choix de supprimer une référence pourtant en forte tendance : le bubble tea. Cette décision, prise au regard de l'impact jugé négatif du produit sur les jeunes consommateurs, illustre une capacité à arbitrer à contre-courant du marché, en intégrant des enjeux de santé dans les choix d'assortiment.

Dans la culture de la grande distribution, le discours dominant reste : *"Nous vendons ce que le client demande"*.

La priorité affichée est d'avoir "tous les produits de la liste de courses" pour "tous les Français". Le secteur se présente comme un maillon parmi d'autres, qui "peut beaucoup mais ne peut pas tout".

Pour l'équipe projet, ce positionnement masque en partie la réalité.

Les distributeurs disposent d'un double pouvoir d'influence majeur : *sur les fournisseurs (via les centrales d'achat, les cahiers des charges, les marques de distributeur) et sur les consommateurs (via la structure de l'offre, les rayons, les promotions, la signalétique)*.

Le renvoi constant de la responsabilité vers le consommateur ("c'est lui qui décide", "c'est lui qui fait le marché") limite la prise en charge assumée de la transition alimentaire.

À l'inverse, les détaillants spécialisés rencontrés revendiquent davantage un rôle d'éducation du client, en acceptant de dire non sur certains produits.

8. Ressources humaines : un système sous tension qui laisse peu de place à la transition

Les enjeux de personnel constituent un frein majeur, notamment en grande distribution.

Dans certains magasins, les responsables décrivent une instabilité extrême des effectifs : *recrutements massifs sur un*

Focus "Bonnes pratiques"

Intermarché Jaurès : agir sur les horaires pour fidéliser les salariés

an, équivalents à l'effectif complet du magasin, pour compenser les départs et arrêts maladie.

Les amplitudes horaires, le travail à flux tendu, la pénibilité et l'absence de "vocation" rendent la fidélisation très difficile.

Le temps disponible pour des réunions d'équipe, des briefings ou de l'information descendante est quasi inexistant. La mise en rayon et le service client passent avant tout. Les minutes sont comptées.

Dans ce contexte, il est illusoire d'imaginer, à court terme, des investissements massifs dans des temps dédiés à l'alimentation durable. Les questions d'approvisionnement responsable ou de conseil en magasin restent concentrées au niveau du gérant ou de la direction, sans véritable appropriation par l'ensemble de la chaîne d'acteurs, de l'employé libre-service au chef de rayon.

Les ressources humaines d'Intermarché Jaurès à Dijon indiquent porter une attention particulière à l'organisation du temps de travail. Deux leviers sont mobilisés : éviter les journées coupées, en concentrant le travail sur une seule partie de la journée, et préserver davantage de week-ends pour les salariés. Pour cela, le magasin s'appuie notamment sur le recrutement d'étudiants le week-end, afin de limiter le turn-over et d'améliorer les conditions de travail.

9. Une offre de formation qui ignore largement les compétences clés pour la transition

Les enseignes de grande distribution disposent de catalogues de formation structurés, avec de nombreux modules e-learning et des contenus solides sur les fondamentaux : *hygiène, sécurité, gestes métiers, merchandising, management de proximité.*

Seulement l'alimentation durable est quasiment absente de ces dispositifs. Elle n'apparaît ni dans les fiches de poste, ni dans les parcours, ni comme axe de professionnalisation identifié pour les directeurs de magasin, les managers ou les employés libre-service.

L'information sur la politique nationale d'enseigne en matière d'alimentation durable semble peu diffusée aux équipes de terrain. Les salariés n'ont pas de temps dédié pour se former sur ces sujets.

Par ailleurs, les formations produites sont souvent réalisées directement par les fournisseurs, avec le risque de reproduire leurs logiques commerciales plutôt que de construire une culture commune de la transition.

Pour l'équipe projet, cette absence de compétences clés constitue un verrou stratégique : on demande aux magasins d'être des acteurs de la transition, sans outiller les équipes pour comprendre et porter ces enjeux.

10. Une déclinaison opérationnelle fragmentée et peu anticipée

Sur le terrain, l'alimentation durable ne se traduit pas par une stratégie opérationnelle coordonnée. Les actions identifiées sont souvent le résultat d'initiatives individuelles : *un gérant motivé, un salarié engagé, un partenariat local opportun.*

On observe une mosaïque de micro-projets, peu articulés entre eux, rarement consolidés dans une fonction, un poste ou un pilotage structuré à l'échelle de l'enseigne.

L'absence d'anticipation ressort nettement. Des exemples concrets montrent que des obligations à venir (comme le vrac) sont traitées tardivement, sous la pression des échéances réglementaires. Le quotidien (ruptures, remplacements, promotions, audits) écrase les capacités de projection.

11. Des impacts organisationnels sous-estimés de la multiplication des fournisseurs

Augmenter le nombre de fournisseurs, notamment locaux, a un coût organisationnel réel. Réceptionner davantage de livraisons, gérer des factures plus nombreuses, intégrer des références supplémentaires, maintenir la traçabilité, ajuster la mise en rayon, suivre des dates différentes : *tout cela consomme du temps et de la vigilance humaine.*

Des responsables de magasin reconnaissent que la logistique des "directs" et des producteurs locaux demande "juste plus de temps et de vigilance". Pour l'équipe projet, ce "juste" est trompeur : *dans des organisations déjà sous forte tension, chaque heure supplémentaire consacrée à ces tâches doit être pensée, financée et intégrée aux effectifs et aux plannings, faute de quoi l'alimentation durable risque de rester marginale.*

Des enjeux spécifiques pour les détaillants spécialisés

Les détaillants spécialisés ne sont pas exemptés de difficultés.

Plusieurs points ressortent :

- Une interrogation sur l'origine réelle de certains produits, qui ne sont pas toujours aussi "proches" qu'affiché ;
- Un manque d'effort de démocratisation des prix, surtout sur le bio, qui reste globalement cher. La baisse ponctuelle d'un produit d'appel ne compense pas une structure de prix souvent inaccessible pour une partie importante de la population.

Ces magasins jouent un rôle de laboratoire et de vitrine de l'alimentation durable, mais peinent à dépasser leur cœur de clientèle CSP plus élevée. Là aussi, le risque est de rester sur une transition "pour ceux qui peuvent", loin des enjeux d'accessibilité pour tous.

Au total, l'équipe projet considère que ces enjeux dessinent un paysage très contraint.

Le modèle économique de la grande distribution, les comportements des consommateurs, les contraintes sanitaires, les tensions RH et la faiblesse de l'offre de formation convergent pour rendre la transition alimentaire lente, partielle et inégalement répartie entre types d'acteurs.

C'est dans ce cadre précis (fait de forces réelles mais aussi de freins structurels) que devront s'inscrire les recommandations opérationnelles sur les métiers, les compétences et les besoins de formation dans la distribution alimentaire.

12. Les compétences à développer aujourd'hui au regard des mutations des activités

Les éléments présentés ci-dessous correspondent aux compétences à développer aujourd'hui pour les métiers de responsable / gérant de magasin, employé libre-service et vendeur-conseil, en lien avec les enjeux d'alimentation durable.

Ils s'inscrivent directement dans le prolongement de la partie précédente de cette note d'analyse consacrée aux impacts des mutations sur les activités, dont ils constituent une déclinaison en termes de compétences professionnelles.

Ces compétences sont présentées par métier et par typologie de magasin, afin de rendre visibles les différences liées aux modèles organisationnels, aux degrés d'autonomie, aux marges de manœuvre et aux politiques effectivement mises en œuvre en matière d'alimentation durable.

Responsable de magasin / Gérant

Chez les détaillants spécialisés

Famille d'activités : Relation aux fournisseurs et achats responsables

- **Capacité à concevoir et faire évoluer une stratégie d'approvisionnement locale et durable**, en mobilisant des connaissances sur les circuits courts, les engagements de l'enseigne et les modes de contractualisation, dans des situations où il faut concilier viabilité économique, éthique d'achat, contraintes logistiques et attentes clients.

Famille d'activités : Pilotage économique et gestion coopérative

- **Capacité à piloter l'équilibre économique d'un point de vente coopératif**, en mobilisant des outils d'analyse financière, de gestion tarifaire et de lecture des contraintes spécifiques au modèle coopératif, dans des situations où il faut concilier performance économique, engagements collectifs et valeurs éthiques.

Famille d'activités : Engagement coopératif et vie du réseau

- **Capacité à partager son expertise terrain dans des espaces coopératifs structurés**, en mobilisant ses connaissances opérationnelles, ses retours d'expérience et sa capacité d'analyse critique, dans des situations où il s'agit de nourrir une amélioration collective ascendante au service du réseau.

Famille d'activités : Ancrage territorial et responsabilité sociale

- **Capacité à intégrer des logiques d'emploi local et d'insertion dans les pratiques de recrutement**, en mobilisant sa connaissance du territoire, des dispositifs d'accompagnement à l'emploi, et des valeurs de l'enseigne, dans des situations où il s'agit de faire coïncider performance de l'équipe et impact social local.

Famille d'activités : Relation client et transmission des valeurs

- **Capacité à entretenir une relation de proximité durable avec les clients réguliers**, en mobilisant des connaissances sur leurs habitudes de consommation, leurs attentes spécifiques et leur sensibilité aux valeurs portées par l'enseigne, dans des situations de service où la fidélisation repose sur la confiance et la qualité du lien humain.

Famille d'activités : Management et transmission

- **Capacité à accueillir et former de nouveaux collaborateurs dans une logique d'intégration au modèle coopératif**, en mobilisant les repères identitaires, les valeurs du réseau et les ressources pédagogiques internes, dans des situations où il s'agit de garantir l'appropriation des attendus professionnels et du projet d'entreprise.

Pour la grande distribution, sous le modèle coopératif

Famille d'activités : Pilotage économique et respect des engagements coopératifs

- **Capacité à intégrer et mettre en œuvre les orientations stratégiques du groupement**, en respectant les cadres contractuels et les campagnes nationales, dans des situations où l'alignement aux objectifs collectifs conditionne l'appartenance au réseau et l'accès aux dispositifs de soutien.

Famille d'activités : Communication, image et valorisation du local

- **Capacité à mettre en visibilité les partenariats locaux** à travers des supports de communication interne et externe, dans des situations où l'image de l'engagement territorial du magasin constitue un levier de différenciation et de fidélisation client.

Famille d'activités : Management et transmission des valeurs

- **Capacité à relayer et expliciter les choix stratégiques de l'enseigne** auprès des équipes, dans des situations où la cohérence commerciale et les valeurs portées (qualité, éthique, image) nécessitent une appropriation partagée.

Famille d'activités : Participation coopérative et gouvernance

- **Capacité à contribuer à la construction des orientations stratégiques du réseau coopératif**, en représentant les enjeux locaux de son magasin dans les espaces de gouvernance partagée.

Famille d'activités : Relation client et accompagnement à la consommation responsable

- **Capacité à accompagner les clients dans une transition vers une consommation responsable**, en apportant des conseils adaptés, répétés et contextualisés.

Pour la grande distribution, sous le modèle location-gérance

Famille d'activités : Approvisionnement centralisé et gestion de l'offre

- **Piloter l'assortiment et l'approvisionnement** en lien avec les outils et les contraintes de la centrale d'achat, afin de garantir la couverture des besoins clients et la performance économique du point de vente.

Famille d'activités : Relation aux fournisseurs et influence sur l'amont

- **Développer des partenariats industriels en cohérence avec les standards du réseau et les enjeux de durabilité**, en contractualisant des MDD et en accompagnant les évolutions des pratiques agroalimentaires.

Famille d'activités : Responsabilité environnementale et communication durable

- **Mettre en œuvre et promouvoir des pratiques écoresponsables en magasin en cohérence avec la politique RSE du réseau**, en déployant des dispositifs durables et en communiquant les engagements environnementaux de l'enseigne.

Famille d'activités : Ancrage local et valorisation du territoire

- **Développer des partenariats locaux pour renforcer l'ancrage territorial du magasin**, en mobilisant les acteurs économiques et producteurs de proximité dans une logique de circuits courts et de lien client-territoire.

Pour la grande distribution, sous le modèle intégré

Famille d'activités : Exécution des opérations logistiques et commerciales

- **Mettre en œuvre les consignes d'implantation commerciale** en appliquant les plans de merchandising transmis par l'enseigne afin de garantir la cohérence visuelle et stratégique de l'offre en magasin.

Famille d'activités : Application des directives du siège

- **Appliquer rigoureusement les orientations définies par le siège de l'enseigne**, en assurant la mise en œuvre locale des décisions relatives à l'assortiment, aux prix et aux opérations commerciales, dans le respect du cadre prescrit.

Famille d'activités : Management d'équipe et organisation du travail

- Accompagner les collaborateurs dans l'appropriation des procédures opérationnelles, en veillant à leur compréhension et à leur application rigoureuse, notamment sur les règles d'accueil client et de tenue du point de vente.

Famille d'activités : Relation client et service

- **Garantir une qualité de service conforme aux standards de l'enseigne**, en assurant un accueil attentif, en répondant aux demandes dans le cadre prescrit et en traitant les réclamations en première intention.

Vendeur-conseil / Employé libre-service

Vendeur-conseil chez les détaillants spécialisés

Famille d'activités : Mise en rayon et gestion des produits

- **Capacité à assurer la mise en rayon dans le respect des règles de présentation, de rotation des stocks et de lisibilité produit**, en mobilisant des techniques adaptées à chaque famille de produits, dans des situations où l'attractivité de l'offre et la prévention du gaspillage sont essentielles.

Famille d'activités : Conseil et accompagnement du client

- **Capacité à orienter les clients dans leurs choix de produits alimentaires en apportant des conseils contextualisés et compréhensibles**, en mobilisant des connaissances

nutritionnelles, culinaires et d'usage, dans des situations d'achat où la compréhension des produits conditionne la satisfaction et la fidélité.

Famille d'activités : Apprentissage et intégration dans le réseau

- **Capacité à intégrer les règles d'hygiène et de sécurité applicables dans un magasin bio spécialisé**, en mobilisant les protocoles internes et les consignes spécifiques au vrac, dans des situations où la conformité réglementaire conditionne la qualité du service rendu et la confiance du client.

Employé libre-service en grande distribution, sous le modèle coopératif

Famille d'activités : Mise en rayon et gestion de la marchandise

- **Capacité à mettre en œuvre les techniques de mise en rayon dans différents secteurs du magasin**, en respectant les consignes de présentation, d'étiquetage et de rotation des produits, afin de garantir la lisibilité de l'offre et la fraîcheur des articles.
- **Capacité à assurer l'approvisionnement des rayons libre-service**, en particulier pour les produits frais, dans des situations de livraison récurrentes ou irrégulières, afin de maintenir la disponibilité et la continuité de l'offre.
- **Capacité à gérer quotidiennement les produits du rayon fruits et légumes**, en veillant à leur fraîcheur, leur attractivité et leur mise en valeur, dans des situations de flux variables, selon les approvisionnements de la centrale d'achat régionale.
- **Capacité à participer à la réception et à la mise en place des produits dans les rayons**, dans des situations de rotation de stocks et d'implantation saisonnière ou permanente, afin d'assurer une couverture commerciale cohérente à l'échelle du magasin.

Famille d'activités : Préparation de commandes et e-commerce

- **Capacité à préparer des commandes clients dans un dispositif de vente à distance**, en mobilisant des règles de sélection produit, des procédures logistiques et des critères de qualité, dans des situations où la satisfaction client, la fiabilité de la commande et le respect des engagements de l'enseigne sont déterminants.

Famille d'activités : Relation client et conseil

- **Capacité à accueillir et renseigner les clients en point de vente**, en mobilisant des postures relationnelles adaptées, des connaissances produits et une attention aux attentes, dans des situations où la qualité du service rendu influence la satisfaction client et l'image de l'enseigne.
- **Capacité à conseiller et orienter le client dans ses choix d'achat**, en mobilisant une connaissance fine des produits et des pratiques de consommation, dans des situations où






la personnalisation du conseil ou la vente additionnelle contribuent à la satisfaction client et à la valorisation de l'offre responsable.

13. Analyse des parcours de formation en lien avec les compétences évoquées







Par soucis de compréhension, notons que les compétences clés qui nous ont servi de référence dans l'analyse des parcours de formation, **sont des compétences déclarées dans les entretiens par les professionnels.** Ce qui peut expliquer des compétences bien distinctes en fonction des modèles économiques.

Pour le métier de Responsable de magasin / Gérant






Dans le cadre de l'analyse des compétences clés du métier de Responsable de magasin / Gérant, en lien avec l'intégration de pratiques durables, d'approvisionnements locaux et d'habitudes de consommation plus responsables, nous avons étudié plusieurs référentiels de formation en Bourgogne-Franche-Comté. Les formations analysées, du bac+2 au bac+5, sont les suivantes : BTS Management commercial opérationnel, BTS Négociation et digitalisation de la relation client, BUT Techniques de commercialisation, Licence professionnelle Commerce et distribution, Licence professionnelle Métiers du commerce international, Master mention Marketing, Vente (tronc commun) et Licence Commerce Vente Marketing. Le classement ci-dessous présente les compétences du métier, des moins abordées aux plus présentes dans les référentiels, selon les modèles économiques du magasin.

Légende	Pas du tout abordée	Très peu abordée	Partiellement abordée	Bien abordée	Très bien abordée
					





Dans le cadre du modèle économique coopératif des détaillants spécialisés :

COMPETENCES	Degré d'intégration dans les référentiels	
<p><u>Capacité à concevoir et faire évoluer une stratégie d'approvisionnement locale et durable</u>, en mobilisant des connaissances sur les circuits courts, les engagements de l'enseigne et les modes de contractualisation, dans des situations où il faut concilier viabilité économique, éthique d'achat, contraintes logistiques et attentes clients.</p>		<p>Cette compétence est partiellement abordée dans les référentiels (dans quatre référentiels sur sept)</p>
<p><u>Capacité à piloter l'équilibre économique d'un point de vente coopératif</u>, en mobilisant des outils d'analyse financière, de gestion tarifaire et de lecture des contraintes spécifiques au modèle coopératif, dans des situations où il faut concilier performance économique, engagements collectifs et valeurs éthiques.</p>		<p>Les référentiels n'intègrent quasiment pas cet enjeu important pour l'avenir de la distribution alimentaire.</p>
<p><u>Capacité à partager son expertise terrain dans des espaces coopératifs structurés</u>, en mobilisant ses connaissances opérationnelles, ses retours d'expérience et sa capacité d'analyse critique, dans des situations où il s'agit de nourrir une amélioration collective ascendante au service du réseau.</p>		<p>Les référentiels n'intègrent quasiment pas cet enjeu important pour l'avenir de la distribution alimentaire.</p>
<p><u>Capacité à intégrer des logiques d'emploi local et d'insertion dans les pratiques de recrutement</u>, en mobilisant sa connaissance du territoire, des dispositifs d'accompagnement à l'emploi, et des valeurs de l'enseigne, dans des situations où il s'agit de faire coïncider performance de l'équipe et impact social local.</p>		
<p><u>Capacité à entretenir une relation de proximité durable avec les clients réguliers</u>, en mobilisant des connaissances sur leurs habitudes de consommation, leurs attentes spécifiques et leur sensibilité aux valeurs portées par l'enseigne, dans des situations de service où la fidélisation repose sur la confiance et la qualité du lien humain.</p>		<p>La capacité à entretenir une relation de proximité durable avec les clients réguliers est abordée dans quatre référentiels sur sept.</p>
<p><u>Capacité à accueillir et former de nouveaux collaborateurs dans une logique d'intégration au modèle coopératif</u>, en mobilisant les repères identitaires, les valeurs du réseau et les ressources pédagogiques internes, dans des situations où il s'agit de garantir l'appropriation des attendus professionnels et du projet d'entreprise.</p>		





Dans le cadre du modèle économique coopératif en grande distribution :

COMPETENCES	Degré d'intégration dans les référentiels	
<p><u>Capacité à intégrer et mettre en œuvre les orientations stratégiques du groupement</u>, en respectant les cadres contractuels et les campagnes nationales, dans des situations où l'alignement aux objectifs collectifs conditionne l'appartenance au réseau et l'accès aux dispositifs de soutien.</p>		
<p><u>Capacité à mettre en visibilité les partenariats locaux à travers des supports de communication interne et externe</u>, dans des situations où l'image de l'engagement territorial du magasin constitue un levier de différenciation et de fidélisation client.</p>		<p>Cinq référentiels sur sept abordent un peu la capacité à mettre en visibilité les partenariats locaux à travers des supports de communication.</p>
<p><u>Capacité à relayer et expliciter les choix stratégiques de l'enseigne auprès des équipes</u>, dans des situations où la cohérence commerciale et les valeurs portées (qualité, éthique, image) nécessitent une appropriation partagée.</p>		<p>La compétence à relayer et expliciter les choix stratégiques auprès des équipes est généralement partiellement abordée dans les référentiels, seul le BTS Management commercial opérationnel aborde réellement cette compétence.</p>
<p><u>Capacité à contribuer à la construction des orientations stratégiques du réseau coopératif</u>, en représentant les enjeux locaux de son magasin dans les espaces de gouvernance partagée.</p>		
<p><u>Capacité à accompagner les clients dans une transition vers une consommation responsable</u>, en apportant des conseils adaptés, répétés et contextualisés.</p>		<p>L'accompagnement des clients dans une transition vers une consommation responsable est globalement un peu abordé dans l'ensemble des référentiels, hormis le référentiel Licence Commerce Vente Marketing</p>

Dans le cadre du modèle économique location-gérance :

COMPETENCES	Degré d'intégration dans les référentiels	
<p><u>Piloter l'assortiment et l'approvisionnement en lien avec les outils et les contraintes de la centrale d'achat</u>, afin de garantir la couverture des besoins clients et la performance économique du point de vente.</p>		<p>Le pilotage de l'assortiment et l'approvisionnement en lien avec la centrale d'achat sont mentionnés de façon hétérogène suivant le référentiel de formation.</p>
<p><u>Développer des partenariats industriels en cohérence avec les standards du réseau et les enjeux de durabilité</u>, en contractualisant des MDD et en accompagnant les évolutions des pratiques agroalimentaires.</p>		<p>Le développement des partenariats industriels en cohérence avec les enjeux de durabilité est trop rarement abordé.</p>
<p><u>Mettre en œuvre et promouvoir des pratiques écoresponsables en magasin en cohérence avec la politique RSE du réseau</u>, en déployant des dispositifs durables et en communiquant les engagements environnementaux de l'enseigne.</p>		
<p><u>Développer des partenariats locaux pour renforcer l'ancrage territorial du magasin</u>, en mobilisant les acteurs économiques et producteurs de proximité dans une logique de circuits courts et de lien client-territoire.</p>		<p>Trois référentiels sur sept ne traitent pas du développement des partenariats locaux.</p>

Dans le cadre du modèle économique intégré :






COMPETENCES	Degré d'intégration dans les référentiels	
<u>Mettre en œuvre les consignes d'implantation commerciale en appliquant les plans de merchandising transmis par l'enseigne</u> afin de garantir la cohérence visuelle et stratégique de l'offre en magasin.		Certains diplômes évoquent cette compétence alors que d'autres diplômes pas du tout.
<u>Appliquer rigoureusement les orientations définies par le siège de l'enseigne,</u> en assurant la mise en œuvre locale des décisions relatives à l'assortiment, aux prix et aux opérations commerciales, dans le respect du cadre prescrit.		Certains diplômes évoquent cette compétence alors que d'autres diplômes pas du tout.
<u>Accompagner les collaborateurs dans l'appropriation des procédures opérationnelles,</u> en veillant à leur compréhension et à leur application rigoureuse, notamment sur les règles d'accueil client et de tenue du point de vente		
<u>Garantir une qualité de service conforme aux standards de l'enseigne,</u> en assurant un accueil attentif, en répondant aux demandes dans le cadre prescrit et en traitant les réclamations en première intention.		

Pour le métier de Vendeur Conseil (chez les détaillants spécialisés) / Employé Libre-Service (en grande surface)




Dans le cadre de l'analyse des compétences clés nécessaires pour le métier de Vendeur Conseil / Employé Libre-Service, à la fois pour l'intégration de pratiques durables et d'approvisionnements locaux dans la chaîne de distribution alimentaire, ainsi que pour l'adaptation de la distribution alimentaire aux attentes des consommateurs en les encourageant à adopter des habitudes de consommations plus responsables, nous avons étudié les référentiels de formation des programmes de la région Bourgogne-Franche-Comté.

Les formations analysées, de niveau infra bac à bac pro, incluent : *Bac pro Métiers du commerce et de la vente, CAP équipier polyvalent du commerce, CAPa services aux personnes et vente en espace rural, Bac pro Technicien conseil vente en alimentation (produits alimentaires et boissons), Certificat de spécialisation Vendeur conseil en alimentation.*








Lors de nos investigations, nous avons constaté que les professionnels du secteur de la distribution alimentaire utilisaient plutôt le terme de Vendeur Conseil lorsque la personne travaille chez un détaillant spécialisé, alors qu'en grande distribution, c'est le terme d'Employé Libre-Service qui est utilisé.

Légende	Pas du tout abordée	Très peu abordée	Partiellement abordée	Bien abordée	Très bien abordée
					

Dans le cadre du modèle économique coopératif des détaillants spécialisés :

COMPETENCES	Degré d'intégration dans les référentiels	
Capacité à assurer la mise en rayon dans le respect des règles de présentation, de rotation des stocks et de lisibilité produit , en mobilisant des techniques adaptées à chaque famille de produits, dans des situations où l'attractivité de l'offre et la prévention du gaspillage sont essentielles.		Dans tous les référentiels concernés, cette compétence est bien prise en compte.
Capacité à orienter les clients dans leurs choix de produits alimentaires en apportant des conseils contextualisés et compréhensibles , en mobilisant des connaissances nutritionnelles, culinaires et d'usage, dans des situations d'achat où la compréhension des produits conditionne la satisfaction et la fidélité.		Les cinq formations abordent seulement partiellement la capacité à orienter le client dans leurs choix de produits alimentaires en apportant des éléments contextuels et compréhensibles.
Capacité à intégrer les règles d'hygiène et de sécurité applicables dans un magasin bio spécialisé , en mobilisant les protocoles internes et les consignes spécifiques au vrac, dans des situations où la conformité réglementaire conditionne la qualité du service rendu et la confiance du client.		Dans tous les référentiels concernés, cette compétence est faiblement mentionnée.

Dans le cadre du modèle économique coopératif en grande distribution :

COMPETENCES	
<p>Capacité à mettre en œuvre les techniques de mise en rayon dans différents secteurs du magasin, en respectant les consignes de présentation, d'étiquetage et de rotation des produits, afin de garantir la lisibilité de l'offre et la fraîcheur des articles.</p>	 <p>Dans tous les référentiels concernés, cette compétence est bien prise en compte.</p>
<p>Capacité à assurer l'approvisionnement des rayons libre-service, en particulier pour les produits frais, dans des situations de livraison récurrentes ou irrégulières, afin de maintenir la disponibilité et la continuité de l'offre.</p>	 <p>Deux référentiels de formation sur cinq abordent réellement cette compétence, les trois autres l'évoquent uniquement.</p>
<p>Capacité à gérer quotidiennement les produits du rayon fruits et légumes, en veillant à leur fraîcheur, leur attractivité et leur mise en valeur, dans des situations de flux variables, selon les approvisionnements de la centrale d'achat régionale.</p>	 <p>Cette compétence est abordée de manière hétérogène dans les référentiels de formation. Certains l'abordent, d'autres pas du tout.</p>
<p>Capacité à participer à la réception et à la mise en place des produits dans les rayons, dans des situations de rotation de stocks et d'implantation saisonnière ou permanente, afin d'assurer une couverture commerciale cohérente à l'échelle du magasin.</p>	 <p>Compétence plutôt bien abordée, dans quatre référentiels sur cinq.</p>
<p>Capacité à préparer des commandes clients dans un dispositif de vente à distance, en mobilisant des règles de sélection produit, des procédures logistiques et des critères de qualité, dans des situations où la satisfaction client, la fiabilité de la commande et le respect des engagements de l'enseigne sont déterminants.</p>	 <p>Certains référentiels ne l'abordent pas, quand un l'aborde réellement (Bac pro Métiers du commerce et de la vente) ou partiellement (CAP équipier polyvalent du commerce)</p>
<p>Capacité à accueillir et renseigner les clients en point de vente, en mobilisant des postures relationnelles adaptées, des connaissances produits et une attention aux attentes, dans des situations où la qualité du service rendu influence la satisfaction client et l'image de l'enseigne.</p>	 <p>Cette compétence est intégrée dans la totalité des référentiels de formation ciblés pour ce métier.</p>
<p>Capacité à conseiller et orienter le client dans ses choix d'achat, en mobilisant une connaissance fine des produits et des pratiques de consommation, dans des situations où la personnalisation du conseil ou la vente additionnelle contribuent à la satisfaction client et à la valorisation de l'offre responsable.</p>	

V.SYNTHESE ET PRECONISATIONS

A. Les éléments de synthèse

Les observations issues du diagnostic montrent que l'intégration de pratiques durables et d'approvisionnements locaux dans la distribution alimentaire s'inscrit dans un contexte fortement contraint, où les logiques économiques, organisationnelles et commerciales structurent largement les possibilités d'action.

D'une part, l'intégration de produits durables et locaux reste partielle et encadrée. Dans la grande distribution, elle prend souvent la forme d'un ajustement de l'offre (MDD, filières qualité, produits locaux), sans remettre en cause les équilibres globaux fondés sur les volumes, la standardisation et la rentabilité. Le local constitue un levier de différenciation et un espace d'initiative à l'échelle du magasin, mais il demeure limité par des contraintes de volumes, de régularité et de charge de travail. Chez les détaillants spécialisés, ces pratiques sont plus structurantes, mais elles restent aussi confrontées à des contraintes d'approvisionnement et de viabilité économique.

D'autre part, l'adaptation aux attentes des consommateurs apparaît comme un moteur central, mais aussi comme une tension majeure. Les distributeurs ajustent en permanence leur offre aux évolutions de la demande (prix, qualité, origine, santé), mais ils restent dépendants de comportements souvent ambivalents. Si les attentes en matière de durabilité progressent, elles se heurtent à des arbitrages en faveur du prix, de l'esthétique des produits ou de la praticité. Dans ce contexte, la capacité des acteurs à orienter les pratiques de consommation reste limitée, notamment en grande distribution où la logique d'adaptation prime sur celle de transformation.

Ces évolutions ont des effets directs sur le travail. Elles complexifient les activités (approvisionnement, contrôle, mise en rayon, suivi), augmentent la charge de travail et reposent en partie sur des initiatives individuelles, notamment pour le développement du local. Or, ces transformations s'opèrent dans un secteur marqué par des tensions sur l'emploi, un faible niveau de prescription sur ces enjeux et une appropriation encore inégale des orientations liées à l'alimentation durable.

Ainsi, la distribution alimentaire se trouve aujourd'hui dans une position d'équilibre instable : elle doit intégrer des exigences croissantes en matière de durabilité tout en restant alignée sur des modèles économiques contraints et des attentes clients hétérogènes. Si des leviers existent (MDD, filières qualité, ancrage local, capacité logistique), leur mobilisation reste encore partielle et peu articulée à une transformation globale des organisations et des pratiques professionnelles.

Cette synthèse met en évidence que la réponse aux deux problématiques posées : intégrer des pratiques durables et locales, et accompagner l'évolution des comportements de consommation, suppose de dépasser une logique d'ajustement de l'offre pour engager une transformation plus systémique, articulant organisation du travail, modèles économiques, compétences et relation au client.

B. Nos préconisations

Au vu des constats tirés de l'enquête, l'équipe projet considère que la transition vers une alimentation plus durable ne pourra pas reposer uniquement sur les choix individuels des consommateurs ni sur quelques initiatives locales isolées. Elle suppose un changement de paradigme simultané dans les stratégies d'enseigne et de magasin, dans les chaînes d'approvisionnement, dans la gestion des ressources humaines, dans la relation au client et, au-delà, dans la formation initiale comme dans le cadre de régulation publique.

L'ensemble des préconisations formulées ci-dessous vise explicitement à répondre aux deux problématiques de travail qui ont guidé l'étude : *comment intégrer des pratiques durables et des approvisionnements locaux et responsables dans les chaînes de distribution alimentaire ? Et comment la distribution alimentaire peut-elle s'adapter aux attentes des consommateurs tout en les encourageant à adopter des habitudes de consommation plus responsables ?*

1. Préconisations communes à la GMS et aux détaillants spécialisés

Les compétences à développer dans une vision prospective

Le développement de ces compétences 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, dans une logique complémentaire de court, moyen et long terme.

Au regard des formations repérées dans l'étude, du CAP au Bac+5 dans le champ du commerce et de la distribution, il apparaît nécessaire d'intégrer plus explicitement ces enjeux dans les parcours de formation initiale, afin de préparer les futurs professionnels à porter un autre regard sur l'offre, la relation client, les approvisionnements et, plus largement, sur la transition alimentaire.

Dans le même temps, ces compétences doivent être davantage travaillées dans le cadre de la formation continue, qu'il s'agisse de formations qualifiantes, certifiantes, professionnalisantes ou d'actions plus courtes, directement mobilisables dans l'activité. L'enjeu est double : renforcer à court terme les compétences des professionnels déjà en poste ou en reconversion, tout en préparant à moyen et long terme les futurs entrants sur le marché du travail.

Dans cette partie, les préconisations portent sur les compétences que l'équipe projet estime nécessaires de développer, de renforcer ou d'exercer davantage dans les années à venir pour les métiers de responsable de magasin et de vendeur. Certaines de ces compétences existent déjà, mais il apparaît nécessaire d'aller plus loin pour répondre à deux enjeux majeurs : intégrer des pratiques durables et des approvisionnements locaux et responsables dans les chaînes de distribution alimentaire ; permettre à la distribution alimentaire de mieux s'adapter aux attentes des consommateurs tout en les accompagnant vers des habitudes de consommation plus responsables.

L'enjeu est ainsi de mieux préparer ces deux métiers à accompagner, dans la durée, la transition vers une alimentation plus durable. Cela suppose une structuration plus explicite des dispositifs de formation, à la fois au sein des entreprises et dans les parcours de formation initiale.

Aujourd'hui, les offres de formation interne des enseignes restent surtout centrées sur les fondamentaux du commerce, tandis que les enjeux liés à l'alimentation durable sont encore peu formalisés. Il apparaît donc nécessaire de développer des modules dédiés pour les responsables, chefs de rayon et métiers de bouche, portant sur les enjeux de transition alimentaire, les critères de durabilité des produits, la saisonnalité, la gestion du gaspillage et la relation client en contexte de transformation des pratiques.

Pour les vendeurs et employés de rayon, des modules plus opérationnels doivent permettre de reconnaître un produit durable, d'en expliciter simplement les caractéristiques, d'orienter le client vers des alternatives plus responsables sans posture culpabilisante, et de maîtriser les spécificités du vrac et des produits locaux.

Toutefois, l'efficacité de ces dispositifs suppose de prévoir de vrais temps de formation, dédiés et non interrompus dans l'activité. À défaut, les dispositifs d'e-learning resteront marginaux. En complément, la formation initiale gagnerait elle aussi à intégrer plus explicitement ces enjeux afin de mieux préparer les futurs professionnels à ces transformations.

Le métier de Responsable de magasin

Le responsable de magasin devra développer des compétences lui permettant de piloter la transition alimentaire de façon plus globale, en agissant à la fois sur l'offre, sur la chaîne d'approvisionnement, sur l'organisation du magasin et sur les choix des clients.

Il ne s'agit plus seulement de gérer un point de vente, mais de construire une offre plus durable, fondée sur des approvisionnements locaux et responsables, un assortiment cohérent et des alternatives plus végétales, tout en sécurisant les relations avec les fournisseurs et en anticipant les besoins.

Son rôle consistera aussi à rendre cette offre économiquement accessible et plus lisible pour les clients, en trouvant un équilibre entre rémunération équitable des producteurs, prix acceptables et mise en valeur des produits durables. Enfin, il devra être capable de conduire concrètement cette transition dans le magasin, en tenant compte des contraintes de temps, de personnel, de logistique et de réglementation, tout en faisant monter les équipes en compétence sur ces enjeux.

Ces compétences deviennent centrales car la transition de la distribution alimentaire dépendra autant de la qualité du pilotage opérationnel que de la capacité à transformer durablement l'offre et les pratiques de consommation.

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.

Le métier de vendeur

Le vendeur devra développer des compétences qui lui permettent de rendre l'offre durable à la fois claire, concrète et attractive pour les clients. Son rôle ne sera plus seulement de vendre un produit, mais aussi d'en expliquer l'origine, la qualité, les repères de choix, les impacts et les raisons du prix.

Il devra accompagner les clients dans leurs arbitrages, en tenant compte de leurs habitudes, de leur budget et de leurs contraintes, sans adopter une posture culpabilisante, tout en proposant des alternatives plus responsables, notamment végétales.

Il devra également contribuer à mieux valoriser ces produits en rayon, à préserver leur qualité de présentation et à faire remonter les réactions ou incompréhensions des clients pour aider le magasin à ajuster son offre.

Ces compétences deviennent essentielles car la transition de la distribution alimentaire dépendra en grande partie de la capacité du vendeur à traduire les enjeux de durabilité en choix simples, compréhensibles, acceptables et concrets pour les consommateurs.

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.

Investir dans les ressources humaines pour stabiliser les équipes et rendre possible la transition

L'équipe projet recommande de faire de l'investissement dans les ressources humaines un levier prioritaire de transformation, aussi bien dans la grande distribution que chez les détaillants spécialisés, avec une vigilance particulière pour la première où les tensions apparaissent plus marquées. Aujourd'hui, les difficultés de recrutement, le turn-over, l'absentéisme et les départs répétés mobilisent une part importante du temps des encadrants et des fonctions RH, souvent davantage tournée vers le remplacement permanent des salariés que vers leur fidélisation, leur professionnalisation et leur montée en compétences. Or, cette logique a un coût humain, organisationnel et économique élevé pour les structures.

Dans cette perspective, il apparaît nécessaire de déplacer une partie de l'effort consenti vers la stabilisation des équipes : mieux reconnaître le travail réalisé, davantage valoriser les salariés, renforcer leur implication dans la vie du magasin et, lorsque cela est possible, améliorer les conditions de rémunération et de travail. Il est également indispensable de dégager de véritables temps pour les équipes : du temps pour se former, du temps pour échanger entre collègues, du temps pour partager les objectifs du magasin et construire des repères communs sur l'alimentation durable. Tant que tout restera organisé dans l'urgence, la course permanente et la seule nécessité de "faire tourner" le magasin, il sera illusoire d'attendre des salariés qu'ils s'approprient ces enjeux et les traduisent dans leurs pratiques quotidiennes.

L'enjeu n'est pas seulement social ; il est aussi stratégique. Des équipes plus stables et disposant de temps pour se former et échanger permettent de conserver les compétences, de capitaliser sur

l'expérience, de mieux accompagner les clients et de rendre plus crédible l'évolution des pratiques vers une alimentation plus durable. Investir davantage dans la fidélisation, la reconnaissance et le temps donné aux salariés apparaît ainsi comme une condition centrale pour consolider les collectifs de travail et soutenir, dans la durée, les transformations attendues du secteur.

Inscrire l'alimentation durable dans les fiches de poste et la gestion des ressources humaines

Pour que le projet d'alimentation durable ne reste pas une orientation générale, il doit être traduit dans les outils de gestion des ressources humaines. **L'équipe projet recommande donc d'intégrer explicitement l'alimentation durable dans les fiches de poste, les référentiels internes, les contrats et, plus largement, dans les documents qui encadrent le travail au quotidien.**

Aujourd'hui, ces enjeux sont encore très peu présents, alors même qu'ils transforment de plus en plus le contenu réel des activités en magasin. Il s'agit donc de faire apparaître clairement, pour les employés libre-service, les vendeurs-conseils, les chefs de rayon, les métiers de bouche et les responsables de magasin, des missions en lien avec le projet d'alimentation durable du magasin.

Ces missions peuvent porter sur la mise en avant des produits durables, l'explication donnée au client, la gestion du vrac, le suivi des produits locaux, la réduction du gaspillage ou encore la bonne tenue des références engagées.

Elles doivent également être reliées à des objectifs concrets, en cohérence avec le projet du magasin. L'enjeu est de reconnaître que ces activités font pleinement partie du travail prescrit, qu'elles prennent du temps réel et qu'elles doivent être assumées comme une dimension normale du métier. Tant qu'elles ne seront pas intégrées dans les outils RH et dans les objectifs attendus, l'alimentation durable restera vécue comme une injonction supplémentaire, sans moyens clairs ni réelle légitimité.

Travailler l'accessibilité de l'offre pour ne pas enfermer l'alimentation durable dans une logique de CSP

En grande distribution : décroiser l'offre durable pour sortir d'une segmentation implicite par CSP

La grande distribution s'adresse en principe à tous les publics. Pourtant, dans les faits, certains segments de l'offre durable, notamment le bio, restent davantage associés à des clientèles plus aisées. Cette organisation entretient l'idée que certains produits sont réservés à des CSP+.

L'équipe projet recommande donc de mieux intégrer l'offre durable dans les parcours d'achat ordinaires. Cela suppose de retravailler le facing, l'implantation et la mise en avant des produits bio, locaux ou à meilleur profil nutritionnel. Ces produits doivent être visibles au même niveau que les autres références. Ils ne doivent pas être relégués dans des espaces à part.

L'enjeu est aussi de rééquilibrer les promotions, la signalétique et les têtes de gondole. Aujourd'hui, elles restent souvent centrées sur des produits standards ou ultra-transformés.

Il s'agit au contraire de rendre les produits durables plus visibles, plus lisibles et plus accessibles. Cela permettrait de déconstruire l'idée selon laquelle ils sont nécessairement plus chers ou réservés à une minorité.

Chez les détaillants spécialisés : poursuivre la démocratisation de l'offre au-delà des seules CSP favorisées

Les détaillants spécialisés portent déjà une ligne de magasin plus engagée. Leur relation au client repose davantage sur le conseil, l'explication et la cohérence de l'offre. Toutefois, leur clientèle reste encore majoritairement composée de personnes issues de catégories socio-professionnelles plus favorisées.

L'équipe projet recommande donc de poursuivre la démocratisation de l'offre, sans renoncer à la philosophie du magasin. Cela peut passer par le renforcement de gammes plus accessibles, de produits de base durables, de formats adaptés à des budgets contraints, ou encore par le développement de leviers permettant de mieux maîtriser les prix.

L'enjeu n'est pas de banaliser ces commerces. Il s'agit plutôt d'éviter qu'ils restent perçus comme des magasins réservés à des publics déjà sensibilisés ou plus aisés.

Leur offre doit pouvoir toucher une clientèle plus diverse, tant sur le plan social que sur le rapport à l'alimentation durable.

Massifier les approvisionnements locaux et durables

En grande distribution, le développement des produits locaux et durables se heurte à un modèle fondé sur les volumes et la massification des flux. Dans ce cadre, le local ne peut pas reposer uniquement sur quelques opérations ponctuelles ou sur une mise en avant symbolique. Il doit devenir un véritable objet de pilotage.

L'équipe projet recommande de structurer davantage la massification du local. Cela suppose de combiner, selon les situations, des relations directes avec certains producteurs et le recours à des intermédiaires spécialisés, comme des plateformes régionales ou des grossistes. Les relations directes peuvent être pertinentes pour certains produits, certains volumes ou certains enjeux d'ancrage territorial. Les plateformes mutualisées permettent, quant à elles, de sécuriser les approvisionnements, de mieux organiser les flux et de limiter la charge pesant sur chaque magasin.

Cette évolution implique aussi d'anticiper ses conséquences sur l'organisation du travail. Plus le nombre de fournisseurs augmente, plus les besoins de réception, de contrôle, de traçabilité, de mise en rayon et de coordination augmentent également. Le développement du local doit donc être pensé en amont, avec des moyens adaptés, des outils de suivi et des objectifs de progression clairs.

L'enjeu est de sortir d'une logique de vitrine. Le local ne doit plus être traité comme un simple argument commercial. Il doit être intégré de façon durable dans le fonctionnement logistique, commercial et organisationnel des enseignes.

2. Préconisations spécifiques à la grande distribution (GMS)

Mettre en œuvre un véritable projet d'alimentation durable à l'échelle du magasin

En grande distribution, les enseignes affichent souvent des engagements généraux en matière d'alimentation durable. Seulement, à l'échelle des magasins, ces orientations restent encore trop peu traduites en actions concrètes.

L'équipe projet recommande donc que chaque magasin se dote d'un véritable projet d'alimentation durable, adapté à son contexte, à sa clientèle et à son niveau d'ambition. Il ne s'agit pas d'un document de communication supplémentaire, mais d'une feuille de route opérationnelle.

Ce projet doit définir, à titre d'exemple, des priorités claires à trois ou cinq ans sur des sujets comme le développement du bio, des approvisionnements locaux, des alternatives végétales, de la saisonnalité, du vrac, de la réduction des emballages ou du gaspillage alimentaire, en laissant à chaque point de vente la possibilité de fixer son propre niveau d'ambition.

Il doit aussi préciser les objectifs à atteindre, les moyens à mobiliser et les actions à conduire pour y parvenir. Ce projet doit ensuite se traduire concrètement dans les achats, l'assortiment, la communication client, la formation des équipes et le développement de partenariats locaux. Il doit enfin s'inscrire dans une déclinaison plus opérationnelle des engagements portés au niveau national par les enseignes, avec des objectifs clairs, des indicateurs suivis dans les magasins et des moyens identifiés pour en assurer le pilotage dans la durée.

L'enjeu est que chaque magasin dispose d'un cadre clair pour mettre en œuvre, dans la durée, une politique d'alimentation durable réelle et cohérente. À défaut, les initiatives restent dispersées, reposent sur quelques personnes motivées et peinent à produire des effets durables à l'échelle du magasin.

Assumer un changement de paradigme dans la relation au client : ne plus seulement vendre, mais accompagner

Un point central ressort de l'enquête : en grande distribution, le magasin reste encore largement pensé comme un acteur qui répond à la demande du client, plus que comme un acteur capable d'orienter les choix du client. **L'équipe projet recommande d'assumer un changement de paradigme sur ce point. Il ne s'agit plus seulement de vendre ce que le client veut, mais de l'accompagner davantage dans ses arbitrages, en expliquant plus clairement certains choix du magasin** : mise en avant de certaines références, limitation de produits hors saison, ou arbitrages liés à des enjeux environnementaux, nutritionnels ou de santé publique.

Cette évolution suppose aussi d'agir sur l'environnement commercial dans son ensemble. Il ne suffit pas d'introduire quelques produits durables en rayon si, dans le même temps, les catalogues, les têtes de gondole, les newsletters ou les promotions continuent à pousser d'abord les produits les moins favorables à la santé. **L'équipe projet recommande donc de réorienter plus fortement les promotions, la mise en avant commerciale et l'organisation des rayons vers les fruits et légumes, les légumineuses, les céréales complètes, les produits bio et les alternatives végétales accessibles, dans le prolongement de démarches déjà observées dans certaines enseignes.**

Il s'agit aussi de donner, dans l'offre, dans le conseil client et dans la mise en avant des produits, une place plus importante aux alternatives végétales qu'aux produits carnés comparables, afin qu'elles apparaissent comme des choix simples, visibles et ordinaires dans le parcours d'achat.

Cette logique suppose également de renforcer la transparence donnée au client, avec des repères plus lisibles sur la qualité nutritionnelle, l'origine des ingrédients et, à terme, l'impact environnemental des produits. Enfin, elle implique de limiter le marketing adressé aux enfants sur les produits trop gras, trop sucrés ou trop salés, ainsi que les placements incitatifs en caisse. L'enjeu est de rendre cohérents les rayons, les messages en magasin, les supports promotionnels et la communication en ligne. À défaut, la grande distribution restera enfermée dans un modèle où elle affiche un discours sur le "mieux manger" sans créer un environnement commercial réellement favorable à des choix plus responsables.

Faire du vrac, de la consigne, des emballages sobres et de la lutte contre le gaspillage un axe du projet de magasin

En grande distribution, le vrac, le réemploi, la réduction des emballages et la lutte contre le gaspillage ne peuvent plus être traités comme des actions secondaires ou ponctuelles.

L'équipe projet recommande d'en faire un axe à part entière du projet d'alimentation durable du magasin, avec un niveau d'ambition clairement défini. Cela suppose de fixer des objectifs concrets et suivis dans le temps sur la part de l'offre en vrac, le développement du réemploi, la réduction des emballages et la baisse du gaspillage alimentaire.

Le vrac doit être pensé comme une offre structurante. Il doit être visible, lisible, simple d'usage et rassurant pour les clients comme pour les équipes. Cela implique un travail sur l'implantation, la signalétique, les conditions d'hygiène, les outils pratiques et l'accompagnement des clients. Dans le même temps, les dispositifs anti-gaspi doivent être pleinement intégrés au fonctionnement du magasin : *suivi des dates, paniers anti-gaspi, dons, partenariats avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire, valorisation des biodéchets*. L'enjeu est de faire de ces sujets de véritables axes de pilotage du magasin, au même titre que les autres priorités commerciales, et non des obligations traitées à la marge.

2. Préconisations spécifiques au détaillants spécialisés

Consolider le rôle des détaillants spécialisés comme points d'appui et de capitalisation de la transition alimentaire

Les détaillants spécialisés font déjà une partie du travail. Ce sont souvent des magasins où les clients viennent aussi demander conseil, poser des questions et mieux comprendre les produits. Certains organisent déjà des dégustations, des animations avec des producteurs ou des temps d'échange. L'idée n'est donc pas de leur demander d'inventer de nouvelles démarches, mais de s'appuyer sur ces pratiques existantes.

L'équipe projet recommande ainsi d'identifier, dans le cadre des PAT¹¹, quelques détaillants spécialisés volontaires pour tester, renforcer et documenter des actions simples autour de la saisonnalité, des produits locaux, du vrac, des labels ou des alternatives végétales. Le rôle du PAT serait ici de repérer ces magasins, de les mettre en lien avec d'autres acteurs du territoire, puis de capitaliser de manière neutre sur les pratiques mises en œuvre et sur leurs effets. L'objectif n'est pas d'organiser une coopération directe entre concurrents sur des sujets commerciaux sensibles, mais de faire remonter des exemples concrets, de voir ce qui fonctionne et de diffuser plus largement des enseignements utiles à l'échelle du territoire.

En synthèse

Les préconisations de l'équipe projet reposent sur trois idées fortes. La première est que la transition alimentaire doit être pensée comme un projet de magasin et de filière, et non comme une simple question de produits en rayon. La deuxième est qu'elle nécessite un changement de paradigme dans

¹¹ PAT : Projet alimentaire territorial. Il s'agit d'une démarche collective, le plus souvent portée par une collectivité, qui vise à fédérer les acteurs d'un territoire autour des questions d'alimentation, à partir d'un diagnostic partagé et d'un programme d'actions opérationnelles intégrant des dimensions sociales, environnementales, économiques et de santé publique.

la relation au client : *passer d'un modèle où le « client fixe les règles » à un modèle où le client est accompagné et, progressivement, éduqué.*

La troisième est qu'elle suppose d'investir dans l'humain et dans les compétences, via la formation interne, la reformulation des fiches de poste, le recrutement et l'évolution des référentiels de formation initiale.

Sans ces déplacements structurels, l'intégration de pratiques durables et d'approvisionnements locaux responsables restera marginale, et la capacité de la distribution alimentaire à encourager des habitudes de consommation plus responsables restera largement sous-exploitée.

VI. ANNEXES

Annexe 1 - Liste des personnes interviewées

Grande distribution	
F. GROUT	Gérant de magasin
C. THOMAS	Adhérente
C. THUEL	Dirigeante
A. BUGNON	Responsable ressources humaines
D. ROUSSÉ	Responsable de secteur
G. SAULNIER	Directeur de magasin
L. MONTMESSIN	Responsable recrutement régional
C. GRACYK	Responsable développement immobilier

Détaillants spécialisés	
Y. ERPICUM	Gérant de magasin
A. THOIRET	Gérant de magasin
M. POTEPA	Gérant de magasin
D. MAILLOTTE	Responsable communication, formation et maintenance

Ecosystème	
K. DANCKHOF	Cheffe de projet
A-C. NICOLIN	Cheffe de projets BFC Partenariat / Alternance OPCO
L. LIKIBY CHOMETTE	Délégué régionale BFC OPCO
B. CREUSY	Directeur régional BFC OPCO
A. GUILLET	Directrice marketing OPCO
A. VAN MELLO	Directeur régional grossiste
F. DAVOINE	Directeur régional grossiste

Formation-Recherche	
H. GERARD-SIMONIN	Maître de conférences en sciences de l'alimentation
M. FILSER	Professeur des Universités Emérite

Annexe 2 - Les Diplômes en commerce et distribution par ministères (Éducation nationale, Agriculture, Enseignement supérieur)

Départements	Formations	Établissements
Côte-d'Or	CAP équipier polyvalent du commerce	Lycée Simone Weil - Dijon Lycée Etienne-Jules Marey – Beaune École des Métiers - Longvic Maison familiale rurale d'éducation et d'orientation - Quetigny
Côte-d'Or	CAPa services aux personnes et vente en espace rural	Lycée Agricole privé de Saulieu – Saulieu Maison familiale rurale d'éducation et d'orientation - Baigneux les Juifs Maison familiale rurale d'éducation et d'orientation - Agencourt
Côte-d'Or	Bac Pro technicien conseil vente en alimentation (produits alimentaires et boissons)	Maison familiale rurale d'éducation et d'orientation Grandchamp (Ruffey les Beaune) Lycée d'enseignement général, technologique et professionnel agricole de Beaune Lycée Agricole privé de Saulieu – Saulieu Lycée d'enseignement général, technologique et professionnel agricole de Plombière les Dijon
Côte-d'Or	Bac pro métiers du commerce et de la vente option A animation et gestion de l'espace commercial	Lycée Saint-Bénigne - Dijon Lycée polyvalent Simone Weil – Dijon Lycée polyvalent privé Les Arcades – Dijon Lycée Etienne-Jules Marey – Beaune Lycée polyvalent privé Saint-Vincent de Paul - Châtillon sur Seine École des Métiers Dijon Métropole - Longvic
Côte-d'Or	Bac pro métiers du commerce et de la vente option B prospection clientèle et valorisation de l'offre commerciale	Lycée Saint-Bénigne - Dijon Lycée polyvalent Simone Weil – Dijon Lycée polyvalent privé Les Arcades – Dijon Lycée Etienne-Jules Marey – Beaune
Côte-d'Or	BTS MCO (management commercial opérationnel)	CCI Formation – Dijon

Départements	Formations	Établissements
		<p>CFA Saint Bénigne - Dijon</p> <p>Groupe Alternance – Dijon</p> <p>IFP'Alternance - Dijon</p> <p>Lycée Polyvalent Le Castel – Dijon</p> <p>Lycée polyvalent privé Saint-Bénigne - Dijon</p> <p>Ecole Pigier – Dijon</p> <p>Ecole supérieure d'action et de recherche commerciales (ESARC)- Dijon</p> <p>INSEEC – Beaune</p> <p>École des Métiers Dijon Métropole - Longvic</p> <p>Dijon Formation- Quetigny</p>
Côte-d'Or	BTSA technico-commercial option alimentation et boissons	Lycée d'enseignement général, technologique et professionnel agricole de Plombière les Dijon
Côte-d'Or	BTS négociation et digitalisation de la relation client	<p>CCI Formation – Dijon</p> <p>CFA Saint Bénigne - Dijon</p> <p>CMA Formation – Dijon</p> <p>Groupe Alternance – Dijon</p> <p>IFP'Alternance - Dijon</p> <p>Lycée général et technologique Montchapet - Dijon</p> <p>Lycée polyvalent privé Saint-Bénigne - Dijon</p> <p>Ecole Pigier – Dijon</p> <p>Ecole supérieure d'action et de recherche commerciales (ESARC)- Dijon</p> <p>École des Métiers Dijon Métropole - Longvic</p> <p>Dijon Formation- Quetigny</p>
Côte-d'Or	Licence pro mention commerce et distribution	Institut d'administration des entreprises (IAE), Université Bourgogne Europe - Dijon
Côte d'Or	Licence Pro Commerce & Distribution (parcours DistriSup Management)	IAE Dijon (Institut d'Administration des Entreprises), Université Bourgogne Europe - Dijon

Départements	Formations	Établissements
Côte d'Or	Licence Droit, Économie, gestion – mention gestion, parcours commerce, vente et marketing	Lycée Saint-Joseph - Dijon
Côte d'Or	Master Management Stratégique de la Distribution	IAE, Université Bourgogne Europe - Dijon
Côte d'Or	Master Marketing, Vente – Parcours “marketing intégré dans un monde digitalisé”	Université Bourgogne Europe Campus de Dijon - Dijon
Nièvre	CAP équipier polyvalent du commerce	Campus Métiers Marzy – Marzy Lycée polyvalent Pierre-Gilles de Gennes – Cosne-Cours-sur-Loire Lycée polyvalent Maurice Genevoix - Decize
Nièvre	CAPa services aux personnes et vente en espace rural	Lycée professionnel agricole de Plagny-Sermoise – Sermoise-sur-Loire
Nièvre	Bac Pro technicien conseil vente en alimentation (produits alimentaires et boissons)	Lycée professionnel agricole de Plagny-Sermoise – Sermoise-sur-Loire
Nièvre	Bac pro métiers du commerce et de la vente option A animation et gestion de l'espace commercial	Centre scolaire Notre-Dame, Lycée polyvalent – Nevers Lycée professionnel Jean Rostand – Nevers Campus Métiers Marzy – Marzy Lycée polyvalent Pierre-Gilles de Gennes – Cosne-Cours-sur-Loire Lycée polyvalent Romain Rolland - Clamecy
Nièvre	Bac pro métiers du commerce et de la vente option B prospection clientèle et valorisation de l'offre commerciale	Centre scolaire Notre-Dame, Lycée polyvalent – Nevers Lycée professionnel Jean Rostand – Nevers Campus Métiers Marzy – Marzy Lycée polyvalent Pierre-Gilles de Gennes – Cosne-Cours-sur-Loire Lycée polyvalent Romain Rolland - Clamecy

Départements	Formations	Établissements
Nevers	BTSA technico-commercial option alimentation et boissons	Lycée professionnel agricole du Morvan - Château-Chinon
Nièvre	BTS négociation et digitalisation de la relation client	Centre scolaire Notre-Dame, Lycée polyvalent – Nevers Campus Métiers Marzy – Marzy
Saône et Loire	BTS MCO (management commercial opérationnel)	CCI Formation - Mâcon ESMP – Ecole supérieure - Sancé Groupe Alternance Mâcon - Mâcon Ifp'Alternance - Sancé Lycée général et technologique Lamartine - Mâcon CCI Formation – Chalon sur Saône Chalon Formation – Chalon sur Saône CMA Formation – Chalon sur Saône Ifp'Alternance - Chalon sur Saône Lycée polyvalent Saint-Charles – Chalon sur Saône Lycée général et technologique Camille Claudel – Digoïn Inova Business School Bourgogne – Montceau les Mines Lycée polyvalent Henri Vincenot – Louhans Lycée polyvalent privé du Sacré-Coeur – Paray-le-Monial
Saône-et-Loire	CAP équipier polyvalent du commerce	Lycée polyvalent Julien Wittmer – Charolles Ecole 2cg – Montceau-les-Mines Lycée polyvalent polyvalent Emiland Gauthey –Chalon sur Saône CMA Formation - Mercurey
Saône-et-Loire	CAPa services aux personnes et vente en espace rural	Lycée professionnel agricole de Charolles – Charolles Lycée agricole privé de la Bresse – Louhans Lycée agricole privé Reine Antier de Saint-Martin – Saint-Martin-en-Bresse Maison familiale rurale d'éducation et d'orientation La Clayette – La Clayette

Départements	Formations	Établissements
Saône-et-Loire	Bac Pro technicien conseil vente en alimentation (produits alimentaires et boissons)	Lycée polyvalent Julien Wittmer – Charolles Maison familiale rurale d'éducation et d'orientation du Clunisois – Mazille Lycée agricole privé Reine Antier de Saint-Martin – Saint-Martin-en-Bresse Lycée d'enseignement général et technologique agricole de Mâcon-Davayé - Davayé
Saône-et-Loire	Bac pro métiers du commerce et de la vente option A animation et gestion de l'espace commercial	Lycée professionnel Alexandre Dumaine - Mâcon Lycée de la nouvelle chance – Chalon sur Saône Lycée privé polyvalent Saint-Charles – Chalon sur Saône Lycée polyvalent Léon Blum – Le Creusot Lycée polyvalent Emiland Gauthey – Chalon sur Saône Lycée polyvalent privé Saint-Lazare Lycée professionnel Claudie Haigneré - Blanzly Lycée polyvalent privé du Sacré-Cœur – Paray-le-Monial CMA Formation - Mercurey
Saône-et-Loire	Bac pro métiers du commerce et de la vente option B prospection clientèle et valorisation de l'offre commerciale	Lycée polyvalent Emiland Gauthey – Chalon sur Saône
Saône-et-Loire	BTS négociation et digitalisation de la relation client	CCI Formation - Mâcon ESMP – Ecole supérieure - Sancé Groupe Alternance Mâcon - Mâcon Ifp'Alternance - Sancé Chalon Formation – Chalon sur Saône CMA Formation – Chalon sur Saône Ifp'Alternance - Chalon sur Saône Inova Business School Bourgogne – Montceau les Mines Lycée polyvalent Emiland Gauthey – Chalon sur Saône

Départements	Formations	Établissements
Yonne	CAPa services aux personnes et vente en espace rural	Lycée agricole privé de Saint-Denis-lès-Sens Maison familiale rurale d'éducation et d'orientation Champeaux – Toucy Lycée professionnel agricole de Champs-sur-Yonne
Saône et Loire	Licence pro métiers du commerce international	IUT Dijon-Auxerre, Université Bourgogne - Mâcon
Yonne	Bac pro technicien conseil vente en alimentation (produits alimentaires et boissons)	Lycée agricole privé de Saint-Denis-Lès-Sens Lycée professionnel agricole de Champs-sur-Yonne
Yonne	Bac pro métiers du commerce et de la vente option A animation et gestion de l'espace commercial	Lycée polyvalent Fourier Saint-Germain – Auxerre Lycée professionnel Pierre et Marie Curie – Sens Lycée polyvalent privé Jeanne d'Arc - Avallon Lycée polyvalent du Parc des Chaumes - Avallon Lycée polyvalent Louis Davier - Joigny
Yonne	Bac pro métiers du commerce et de la vente option B prospection clientèle et valorisation de l'offre commerciale	CFA interprofessionnel de l'Yonne - Auxerre Lycée polyvalent Fourier Saint-Germain - Auxerre
Yonne	BTS –MCO Management commercial opérationnel	CCI de l'Yonne - Pôle formation – Auxerre CMA Formation – Auxerre Groupe Alternance Auxerre – Auxerre Institut de formation aux affaires et à la gestion – Auxerre Lycée polyvalent du Parc des Chaumes - Avallon
Yonne	BTSA technico-commercial option alimentation et boissons	CFA Nord de l'Yonne - Saint Denis Lès Sens
Yonne	BTS négociation et digitalisation de la relation client	CCI de l'Yonne - Pôle formation – Auxerre Groupe Alternance Auxerre – Auxerre CFA interprofessionnel de l'Yonne - Auxerre Lycée polyvalent Fourier Saint-Germain – Auxerre

Départements	Formations	Établissements
		Zillenum - Joigny
Doubs	BTS –MCO Management commercial opérationnel	CMA Formation - Besançon Groupe Alternance - Besançon Ecole supérieure du tertiaire et ses métiers - Besançon Lycée général et technologique privé Saint-Jean - Besançon Ecole de commerce et management campus de Besançon - Besançon Ecole Pigier Performance - Besançon CFA Hilaire de Chardonnet – Besançon Lycée polyvalent Germaine Tillion - Montbéliard Lycée polyvalent Xavier Marmier - Pontarlier Maison familiale rurale de Morre - Morre
Doubs	Gestionnaire d'unité commerciale	Ecole de commerce de Besançon - Besançon Ecole de commerce de Montbéliard - Montbéliard Ecole de commerce de Pontarlier - Pontarlier
Doubs	Bac pro métiers du commerce et de la vente option A animation et gestion de l'espace commercial	Lycée professionnel privé Sainte-Famille - Besançon Lycée professionnel Tristan Bernard - Besançon CFA Hilaire de Chardonnet - Besançon Institut de formation accompagnement et compétences du Pays de Montbéliard - Béthoncourt UFA du lycée privé Jeanne d'Arc - Pontarlier Lycée polyvalent Xavier Marmier – Pontarlier Lycée professionnel Nelson Mandela - Audincourt Maison familiale rurale de Morre - Morre
Doubs	Bac pro métiers du commerce et de la vente option A animation et gestion de l'espace commercial	Lycée professionnel Tristan Bernard - Besançon CFA Hilaire de Chardonnet - Besançon Lycée professionnel Les Huisselets - Montbéliard UFA du lycée privé Jeanne d'Arc - Pontarlier

Départements	Formations	Établissements
Doubs	BTSA Technico-commercial option alimentation et boissons	CFA agricole du Doubs - Besançon Lycée agricole privé François-Xavier de Besançon - Besançon UFA du lycée privé Jeanne d'Arc - Pontarlier
Doubs	BTS négociation et digitalisation de la relation client	CMA Formation - Besançon Ecole supérieure du tertiaire et ses métiers - Besançon Groupe Alternance Besançon - Besançon Ecole de commerce et de management campus de Besançon - Besançon Ecole Pigier Performance Besançon - Besançon Lycée polyvalent Claude Nicolas Ledoux - Besançon Lycée polyvalent Germaine Tillion - Montbéliard
Doubs	CAP équipier polyvalent du commerce	Lycée professionnel privé Sainte-Famille - Besançon Lycée professionnel Tristan Bernard - Besançon Etablissement régional d'enseignement adapté - Collège - Lycée Simone Veil - Besançon CFA Hilaire de Chardonnet - Besançon Institut de formation accompagnement et compétences du Pays de Montbéliard - Béthoncourt Lycée polyvalent Xavier Marmier – Pontarlier Lycée professionnel Nelson Mandela –Audincourt Maison familiale rurale des Fins – Les Fins
Doubs	CAPa services aux personnes et vente en espace rural	Lycée agricole privé François-Xavier de Besançon - Besançon Maison familiale rurale de Pontarlier – Pontarlier Maison familiale rurale des Fins – Les Fins
Doubs	Bac pro technicien conseil vente en alimentation (produits alimentaires et boissons)	Lycée agricole privé François-Xavier de Besançon - Besançon Lycée agricole privé Jeanne d'Arc de Pontarlier – Pontarlier Maison familiale rurale de Morre - Morre
Doubs	Licence pro mention management et gestion des organisations	UFR de sciences juridiques économiques politiques et gestion - Université Marie et Louis Pasteur - Besançon

Départements	Formations	Établissements
Jura	BTS MCO Management commercial opérationnel	Groupe Alternance Lons le Saunier – Lons-Le-Saunier Lycée polyvalent privé Pasteur Mont Roland –Dole CMA Formation - Gevingey
Jura	Gestionnaire d'unité commerciale (CCI)	Ecole de management commercial de Lons-Le-Saunier – Lons-Le-Saunier
Jura	Bac pro métiers du commerce et de la vente option A animation et gestion de l'espace commercial	Lycée professionnel Montciel – Lons-Le-Saunier Lycée professionnel Jacques Prévert - Dole Lycée polyvalent Pré Saint-Sauveur – Saint-Claude Lycée professionnel privé Jeanne d'Arc - Champagnole CMA Formation - Gevingey
Jura	Bac pro métiers du commerce et de la vente option B prospection clientèle et valorisation de l'offre commerciale	Lycée professionnel Jacques Prévert - Dole Lycée professionnel privé Jeanne d'Arc - Champagnole
Jura	CS vendeur conseil en alimentation	CMA Formation - Gevingey
Jura	BTS négociation et digitalisation de la relation client	Groupe Alternance Lons le Saunier – Lons-Le-Saunier Lycée polyvalent privé Pasteur Mont Roland –Dole Lycée général et technologique privé Jeanne d'Arc - Champagnole
Jura	CAP équipier polyvalent du commerce	Lycée professionnel Montciel – Lons-Le-Saunier Lycée professionnel Jacques Prévert - Dole Lycée polyvalent Pré Saint-Sauveur – Saint-Claude CMA Formation - Gevingey
Jura	CAPa services aux personnes et vente en espace rural	Lycée d'enseignement général et technologique agricole de Mancy – Lons-Le-Saunier – Lons-Le-Saunier Maison familiale rurale de Salins-Les-Bains
Haute-Saône	BTS MCO Management commercial opérationnel	CMA Formation – Vesoul Lycée professionnel privé Saint-Pierre Fourier – Gray Lycée polyvalent Augustin Cournot -Gray

Départements	Formations	Établissements
Haute-Saône	Gestionnaire d'unité commerciale (CCI)	Ecole de commerce Vesoul - Vesoul
Haute-Saône	Bac pro métiers du commerce et de la vente option A animation et gestion de l'espace commercial	CMA Formation – Vesoul Lycée professionnel Pontarcher – Vesoul Lycée professionnel privé Saint-Pierre Fourier – Gray Maison familiale rurale de Combeaufontaine – Combeaufontaine Lycée polyvalent Lumière - Luxeuil-Les-Bains
Haute-Saône	Bac pro métiers du commerce et de la vente option B prospection clientèle et valorisation de l'offre commerciale	Lycée professionnel Pontarcher – Vesoul Lycée professionnel privé Sainte-Anne Saint-Joseph – Lure Lycée polyvalent Lumière - Luxeuil-Les-Bains
Haute-Saône	BTSA Technico-commercial option alimentation et boissons	Maison familiale rurale de Fougerolles – Fougerolles-Saint-Valbert
Haute-Saône	BTS négociation et digitalisation de la relation client	Lycée général et technologique Les Haberges - Vesoul
Haute-Saône	CAP équipier polyvalent du commerce	CMA Formation – Vesoul Lycée professionnel privé Saint-Pierre Fourier – Gray Lycée professionnel privé Notre-Dame de la Compassion – Villersexel Maison familiale rurale de Combeaufontaine - Combeaufontaine
Haute-Saône	CAPa services aux personnes et vente en espace rural	Lycée agricole privé Sainte-Marie de Gray – Gray Maison familiale rurale d'Aillévillers - Aillévillers-et-Lyaumont
Haute-Saône	Bac pro technicien conseil vente en alimentation (produits alimentaires et boissons)	Maison familiale rurale de Combeaufontaine – Combeaufontaine
Territoire de Belfort	BTS MCO Management commercial opérationnel	Homnéo Business School – Campus Belfort –Belfort Lycée général et technologique privé Notre-Dame des Anges – Belfort

Départements	Formations	Établissements
		CMA Formation - Trévenans
Territoire de Belfort	BUT techniques de commercialisation	IUT Nord Franche-Comté Belfort, Université Marie et Louis Pasteur - Belfort
Territoire de Belfort	Bac pro métiers du commerce et de la vente option A animation et gestion de l'espace commercial	CFA municipal de Belfort –Belfort Lycée professionnel privé Saint-Joseph – Belfort Lycée professionnel Raoul Follereau - Belfort
Territoire de Belfort	Bac pro métiers du commerce et de la vente option B prospection clientèle et valorisation de l'offre commerciale	Lycée professionnel Raoul Follereau - Belfort
Territoire de Belfort	BTS négociation et digitalisation de la relation client	Homnéo Business School – Campus Belfort –Belfort CMA Formation - Trévenans
Territoire de Belfort	CAP équipier polyvalent du commerce	IUT Nord Franche-Comté Belfort, Université Marie et Louis Pasteur - Belfort

VII. BIBLIOGRAPHIE

Articles en ligne

- [Le goût amer de notre régime alimentaire](#), WWF France
- [Il nous paraît souhaitable d'introduire des quotas de produits locaux sur les rayonnages de la grande distribution](#) - Le monde
- [Fiche pédagogique - La grande distribution alimentaire](#) - Fédération du Commerce et de la Distribution
- [Transition alimentaire : 5 distributeurs \(hors Leclerc\) en appellent au gouvernement pour aller plus loin, plus vite, plus fort !](#) - Olivier Dauvers
- [Transition écologique : E.Leclerc et Aldi à la traîne, Carrefour et Monoprix montrent l'exemple](#) - LSA Conso

Thèses, rapports et études

- [Viande : Manger moins, manger mieux](#), WWF France, WWF
- [Transition vers l'alimentation durable : risques et leviers pour la grande distribution](#) - IDDRI
- [Analyse des comportements de consommation alimentaire: l'apport du marketing et des sciences économiques](#) - INRAE
- [Nouveaux comportements alimentaires - Propositions d'actions pour une alimentation compatible avec des systèmes alimentaires durables](#) - Conseil National de l'Alimentation
- [La transition en tension : comment les supermarchés coopératifs et participatifs mettent-ils en oeuvre le changement social ?](#) – OpenEdition Journal
- [Grande distribution alimentaire : des leaders hyper écologiques ou hyper irresponsables ?](#) - Collectif Pour un réveil écologique
- [Grande distribution alimentaire : les bonnes pratiques pour la transformation écologique du secteur](#) – Collectif Pour un réveil écologique
- [La société de supermarché. Rôle et place de la grande distribution dans la France contemporaine](#) – Fondation Jean Jaurès
- [Le commerce au défi de la transition écologique](#) – l'Opcommerce
- [Evolutions du commerce et de la distribution : faits et chiffres 2019](#) – Fédération du Commerce et de la Distribution
- [L'heure des comptes pour les supermarchés](#) – Réseau action climat France
- [Etude prospective - le secteur du commerce et de la distribution et ses évolutions](#) – Horizons commerce
- [Alliée ou frein à une alimentation saine et durable pour tous ?](#) – Réseau action climat
- [Panorama de la grande distribution alimentaire en France](#) - DGCCR

Ouvrages

- La distribution, organisation et stratégie, Marc Filser, Véronique des Garets et Gilles Paché
- Retailing – Management et marketing du commerce. Guy Basset, Gérard Cliquet, Karine Picot-Coupey
- Cliquet, G., Fady, A., & Basset, G. (2006). *Management de la distribution* (2e éd.). Paris : Dunod.
- Jallat, F., & Lindon, D. (s. d.). « La politique de distribution », dans *Le marketing* (7e éd.). Référence d'édition à compléter.
- Renaud, A., Bernard, Y., Bonache, A., Burkhardt-Bourgeois, K., & Vignal, J. (dirs.). (2023). *Mutations sociétales et organisations. Des repères théoriques et pratiques pour préparer les organisations au monde qui advient*. Caen : EMS Éditions.

OUVRAGES

- Cliquet, G., Fady, A., & Basset, G. (2006). *Management de la distribution* (2e éd.). Paris : Dunod.
- Filser, M., Des Garets, V., & Paché, G. (2001). *La distribution : organisation et stratégie*. Paris : Pearson.
- Jallat, F., & Lindon, D. (s. d.). « La politique de distribution », dans *Le marketing* (7e éd.). Référence d'édition à compléter.
- Picot-Coupey, K., Cliquet, G., & Basset, G. (2018). *Retailing : management et marketing du commerce*. Paris : Dunod.
- Renaud, A., Bernard, Y., Bonache, A., Burkhardt-Bourgeois, K., & Vignal, J. (dirs.). (2023). *Mutations sociétales et organisations. Des repères théoriques et pratiques pour préparer les organisations au monde qui advient*. Caen : EMS Éditions.

THÈSES, RAPPORTS ET ÉTUDES

- Brocard, C. (2023). *Transition vers l'alimentation durable : risques et leviers pour la grande distribution*. Paris : Iddri.
- Conseil national de l'alimentation. (s. d.). *Nouveaux comportements alimentaires : propositions d'actions pour une alimentation compatible avec des systèmes alimentaires durables*.
- DGCCRF. (s. d.). *Panorama de la grande distribution alimentaire en France*.
- Fédération du commerce et de la distribution. (2019). *Évolutions du commerce et de la distribution : faits et chiffres 2019*. Paris : FCD.

- Fondation Jean-Jaurès. (2022). *La société de supermarché. Rôle et place de la grande distribution dans la France contemporaine*. Paris : Fondation Jean-Jaurès Éditions.
- France Stratégie. (2021). *Pour une alimentation saine et durable. Analyse des politiques de l'alimentation en France*. Paris : France Stratégie.
- Horizons Commerce. (s. d.). *Étude prospective : le secteur du commerce et de la distribution et ses évolutions*.
- INRAE. (s. d.). *Analyse des comportements de consommation alimentaire : l'apport du marketing et des sciences économiques*.
- Observatoire prospectif du commerce, Opcommerce, & Auxilia. (2021). *21 bonnes pratiques pour un commerce écologique*.
- Opcommerce. (s. d.). *Le commerce au défi de la transition écologique*.
- Réseau Action Climat. (2022). *L'heure des comptes pour les supermarchés. Évaluation des enseignes et recommandations pour les pouvoirs publics*.
- Réseau Action Climat. (s. d.). *Alliée ou frein à une alimentation saine et durable pour tous ?*
- Walton, S. (2023). *Linking middle-chain actors to the environmental impacts of food producers and consumers: underlying drivers and policy implications*. London : Centre for Food Policy, City, University of London.
- WWF France. (s. d.). *Viande : manger moins, manger mieux*.

ARTICLES EN LIGNE ET ARTICLES SCIENTIFIQUES

- Burch, D., & Lawrence, G. (2005). "Supermarket own brands, supply chains and the transformation of the agri-food system". *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 13(1).
- Chiffolleau, Y., & Prévost, B. (2012). « Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires ». *Norois*, 224, 7-20.
- Dauvers, O. (s. d.). *Transition alimentaire : 5 distributeurs en appellent au gouvernement pour aller plus loin*.
- Fédération du commerce et de la distribution. (s. d.). *La grande distribution alimentaire. Fiche pédagogique*.
- Kabouche, N., & Dubuisson-Quellier, S. (2020). « Collaborer avec le marché : les stratégies des associations végétariennes en France ». *Revue française de sociologie*, 61, 617-640.
- Le Monde. (s. d.). *Il nous paraît souhaitable d'introduire des quotas de produits locaux dans la grande distribution*.
- LSA Conso. (s. d.). *Transition écologique : E.Leclerc et Aldi à la traîne, Carrefour et Monoprix montrent l'exemple*.

- Romdhani, A., Fernandez Garcia, G., & Audet, R. (2023). « La transition en tension : comment les supermarchés coopératifs et participatifs mettent-ils en œuvre le changement social ? ». *VertigO*, 23(3).
- Woodhouse, A., Davis, J., Pénicaud, C., & Östergren, K. (2018). “Sustainability checklist in support of the design of food processing”. *Sustainable Production and Consumption*, 16, 110-120.
- WWF France. (s. d.). *Le goût amer de notre régime alimentaire*

VIII. GLOSSAIRE

Adhérent : commerçant indépendant membre d'un groupement ou d'une coopérative, bénéficiant de services mutualisés tout en conservant une autonomie de gestion.

Agence Bio : organisme français d'information et d'action pour le développement de l'agriculture biologique, créé en 2001 pour structurer et promouvoir la filière.

Affichage environnemental : dispositif visant à informer le consommateur sur l'impact environnemental d'un produit.

Agriculture biologique (AB) : mode de production agricole sans pesticides chimiques, engrais de synthèse ni OGM, favorisant la biodiversité et le bien-être animal.

Agriculture conventionnelle : mode de production agricole reposant sur l'utilisation d'intrants chimiques et de techniques intensives pour maximiser les rendements.

Alimentation durable : pratiques alimentaires visant à protéger l'environnement, promouvoir la santé et favoriser l'équité sociale tout en soutenant l'économie locale.

Ancrage territorial : inscription d'un point de vente dans son environnement local à travers ses partenariats et son rôle économique et social.

Approvisionnement : ensemble des opérations permettant de fournir un magasin en produits, de la commande à la réception.

Approvisionnement direct : achat réalisé directement auprès des producteurs ou avec peu d'intermédiaires.

Assortiment : ensemble des produits proposés à la vente dans un magasin.

Autonomie locale : capacité d'un magasin à adapter son offre ou son fonctionnement en fonction de son contexte local.

Big data : ensemble de données massives utilisées pour analyser les comportements d'achat et piloter l'activité commerciale.

Bio : produits issus de l'agriculture biologique respectant une réglementation spécifique.

Cahier des charges : document précisant les caractéristiques attendues d'un produit, d'un service ou d'un fournisseur.

Cash and carry : format de vente en gros où les professionnels achètent directement sur place et emportent les marchandises.

Centrale d'achat : structure chargée de négocier et d'acheter les produits pour un réseau de magasins.

Chaîne de valeur : ensemble des étapes de transformation et de distribution d'un produit jusqu'au consommateur.

Circuit court : mode de commercialisation avec zéro ou un seul intermédiaire entre producteur et consommateur.

Click & collect : commande en ligne avec retrait en magasin ou en point dédié.

Commerce de détail : activité de vente directe au consommateur final.

Commerce de gros : activité de vente à des professionnels en grandes quantités.

Commerce de proximité : magasin implanté localement, de petite taille, assurant un service de proximité.

Commerce indépendant isolé : commerce fonctionnant sans appartenance à un réseau structuré.

Comportement d'achat : manière dont un consommateur agit, réagit et prend ses décisions d'achat.

Communication en rayon : ensemble des supports visuels utilisés en magasin pour orienter ou influencer les achats.

Consom'acteur : consommateur intégrant des critères environnementaux et sociaux dans ses choix.

Consommation responsable : manière de consommer en prenant en compte les impacts environnementaux et sociaux.

Coopérative : structure regroupant des acteurs économiques qui mutualisent leurs moyens et participent à une gouvernance collective.

CQPI : certificat de qualification professionnelle interbranches répondant à des besoins communs à plusieurs secteurs.

CQP : certification professionnelle créée par une branche pour répondre à des besoins métier spécifiques.

Démarque : réduction de prix appliquée à un produit pour faciliter son écoulement.

Détaillant : commerçant de proximité vendant directement au consommateur final.

Détaillant spécialisé : commerce centré sur une catégorie de produits ou une approche spécifique (bio, vrac, local).

Digitalisation : intégration d'outils numériques dans les activités commerciales et relationnelles.

Discounteur : acteur proposant des prix bas grâce à une maîtrise des coûts et un assortiment limité.

Distributeur : acteur qui commercialise un produit auprès du consommateur final.

Distribution alimentaire : ensemble des activités permettant d'acheminer les produits alimentaires jusqu'au consommateur.

Drive : dispositif permettant de récupérer des courses commandées en ligne sans entrer dans le magasin.

E-commerce : vente de produits via internet.

EGAlim : loi visant à rééquilibrer les relations commerciales et favoriser une alimentation durable.

Employé libre-service : salarié chargé de la mise en rayon et de l'approvisionnement en magasin.

Facing : mise en avant des produits en rayon pour optimiser leur visibilité.

Filière : ensemble des acteurs intervenant dans la production, transformation et distribution d'un produit.

Filière locale : organisation de production et distribution ancrée sur un territoire.

Flux logistiques : circulation des marchandises entre les différents acteurs de la chaîne.

Fournisseur : acteur qui fournit des produits à une entreprise ou un magasin.

Franchise : modèle dans lequel une entreprise exploite le concept et la marque d'une autre en échange d'une redevance.

Gaspillage alimentaire : perte de denrées encore consommables.

GMS : grandes et moyennes surfaces regroupant supermarchés et hypermarchés.

Gouvernance : organisation des prises de décision au sein d'une structure.

Grande distribution : ensemble des grandes surfaces de vente caractérisées par des volumes importants et une logique de massification.

Grossiste : intermédiaire achetant en grande quantité pour revendre à des professionnels.

Hard discount (HD) : modèle de distribution basé sur des prix bas et des coûts réduits.

Hypermarché : très grande surface combinant alimentaire et non alimentaire.

HVE : certification environnementale valorisant des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement.

ILV : supports d'information présents en magasin pour orienter le client.

Indicateur de performance : donnée utilisée pour piloter l'activité commerciale.

Label : signe de qualité garantissant certaines caractéristiques d'un produit.

Label AB : label certifiant qu'un produit contient au moins 95 % d'ingrédients issus de l'agriculture biologique.

Libre-service : mode de vente où le client se sert lui-même.

Location-gérance : exploitation d'un magasin appartenant à un tiers dans un cadre contractuel.

Logistique : organisation des flux de marchandises.

Loi AGEC : loi visant à réduire les déchets et favoriser l'économie circulaire.

Marge : différence entre le prix d'achat et le prix de vente.

Marque de distributeur (MDD) : produit commercialisé sous la marque d'une enseigne.

Marque propre : autre appellation des marques de distributeur.

Massification : logique de vente en grands volumes pour réduire les coûts.

Merchandising : organisation et présentation des produits en magasin pour favoriser les ventes.

Modèle coopératif : organisation de distribution reposant sur des commerçants indépendants associés.

Modèle intégré : organisation dans laquelle les magasins appartiennent à l'enseigne.

Multicanal : utilisation de plusieurs canaux de vente distincts.

Omnicanalité : intégration des différents canaux de vente pour offrir une expérience client fluide.

Panier moyen : montant moyen des achats réalisés par un client.

Pesticide : produit utilisé pour éliminer des organismes nuisibles.

Petit commerce spécialisé : commerce de proximité centré sur une offre spécifique.

Plan merchandising : représentation détaillée de l'implantation des produits en rayon.

Planogramme : représentation visuelle de l'implantation des produits en rayon.

Plateforme logistique : site de stockage et de redistribution des marchandises.

Point de vente : lieu physique de vente des produits.

Politique commerciale : ensemble des orientations définissant l'offre et les actions commerciales.

Prestataire : acteur externe fournissant un service à une entreprise.

Producteur local : producteur situé dans un périmètre géographique proche.

Promotion : action commerciale visant à stimuler les ventes.

Quick commerce : modèle basé sur la livraison rapide de produits.

Référencement : processus de sélection des fournisseurs ou produits.

Relation client : ensemble des interactions entre un magasin et ses clients.

Responsable de magasin : professionnel en charge du pilotage global d'un point de vente.

Retail : activité de vente de produits au consommateur final.

RSE : démarche intégrant les enjeux sociaux et environnementaux dans l'activité d'une entreprise.

Saisonnalité : variation des produits selon les périodes de l'année.

Sourcing : recherche et sélection de fournisseurs.

Supermarché : surface de vente alimentaire de taille intermédiaire.

Surface de vente : superficie dédiée à la commercialisation des produits dans un magasin.

Tête de gondole : emplacement stratégique de mise en avant des produits.

Tiers-temps : dispositif dans certaines coopératives permettant aux adhérents de participer à la gouvernance du réseau.

Traçabilité : capacité à suivre un produit tout au long de la chaîne alimentaire.

Transition alimentaire : transformation des modes de production et de consommation vers plus de durabilité.

Ultra-transformation : transformation industrielle avancée des produits alimentaires.

Vegan : personne ou produit excluant tout usage de produits d'origine animale.

Végétarien : personne ne consommant ni viande ni poisson.

Vendeur-conseil : professionnel accompagnant le client dans ses choix d'achat.

Vente directe : vente sans intermédiaire entre producteur et consommateur.

Vrac : mode de vente sans emballage avec quantité choisie par le client.