

# Changer le système alimentaire : **avec ou sans la grande distribution ?**

➤ RÉSUMÉ EXÉCUTIF

iles de paix

Autre  
Terre  
ONG du groupe Terre

humundi

SOS FAIM

Le système alimentaire qui nous nourrit s'est construit sur un modèle centralisé dominé par quelques grandes enseignes de distribution. Si les prix bas et l'abondance ont fait sa force, les dommages sociaux et environnementaux qu'il externalise deviennent de plus en plus difficiles à ignorer. Les appels au changement se cristallisent autour de deux pôles : réformer la distribution de l'intérieur, ou rompre en renforçant un écosystème alternatif. Sur la base de témoignages, d'entretiens et d'une revue de la littérature, nous avons modélisé les rationalités qui structurent ce débat pour mieux le décoder. L'analyse ouvre enfin sur une troisième voie : reconfigurer le système par la coexistence et l'hybridation des modèles.

## Ascension et crise de la grande distribution

Pendant des siècles, en Europe, la distribution alimentaire repose sur un tissu serré de **commerces familiaux** où l'on achète fréquemment et en petites quantités, faute de réfrigération. Au XIX<sup>e</sup> siècle, les mutations démographiques et technologiques favorisent l'émergence de nouveaux formats allant des chaînes de magasins réduisant les coûts par la centralisation des entrepôts et la standardisation de l'offre aux coopératives de consommation.

En particulier, **les coopératives** inspirées par le modèle de Rochdale (Angleterre, 1844) proposent une alternative qui rend aux classes populaires une prise sur l'économie : propriété collective, gouvernance démocratique et rémunération plafonnée du capital. Elles étendent leur action au-delà du magasin, en structurant des filières, des espaces culturels et syndicaux, ainsi que des dispositifs mutualistes, jusqu'à devenir des acteurs majeurs dans les bassins industriels.

### LA RÉVOLUTION COMMERCIALE DE L'APRÈS-GUERRE

Aux États-Unis, en 1916, le libre-service marque l'entrée dans l'ère du marketing de masse où la mise en scène des produits devient centrale. Ensuite, en 1930, le premier **supermarché** moderne, combinant libre-service, grande surface, parking et rotation rapide des produits, lance l'ère des bas prix grâce à la formule « faibles marges, gros volumes ». Ces formats restent toutefois marginaux ailleurs, avant la Seconde Guerre mondiale.

C'est en effet dans l'après-guerre que se réalise en Europe une véritable **révolution commerciale**. Loin d'être une fatalité, celle-ci résulte de l'initiative d'entrepreneurs de la distribution, d'un pouvoir d'achat en hausse, mais surtout d'une action publique qui – comme pour le remembrement agricole – y voit un levier de modernisation. Routes, parkings, urbanisme périphérique, subventions aux équi-

pements et nouvelles normes sanitaires et techniques, en tissent ainsi les fondements.

Si ce basculement suscite des résistances, le supermarché (puis l'hypermarché) s'impose progressivement comme l'infrastructure d'un **compromis fordiste** reliant la consommation de masse à la production de masse. Les commerces familiaux déclinent, tandis que les coopératives suivent des trajectoires contrastées : consolidation en grands groupes au prix d'un affaiblissement du projet politique ou spirale de décrochage jusqu'à la disparition.

### LES DÉFIS ACTUELS

Aujourd'hui, la domination de la grande distribution se joue sur trois plans :

- Économique : elle contrôle l'accès au marché, agrège les volumes, renforce sa force de négociation via des centrales d'achat transnationales.
- Culturel : elle façonne les routines d'achat et naturalise l'arbitrage par le prix, en s'appuyant sur des données fines de consommation.
- Politique : ces ressources en font un interlocuteur incontournable, capable de peser sur l'agenda et fournir des solutions « clé en main » aux décideurs.

Cette puissance repose ainsi non seulement sur un transfert des coûts et des risques vers le travail (tant des productrices et producteurs qu'en magasin), mais aussi sur la perpétuation d'environnements d'achat qui favorisent (notamment par la publicité et le prix) le choix d'options moins saines et moins durables.

*Depuis une vingtaine d'années, les signaux d'une crise du système s'accumulent et la trajectoire du modèle historique de la grande distribution apparaît aujourd'hui incertaine.*

Cependant, depuis une vingtaine d'années, les signaux d'une **crise** du système s'accumulent. L'expansion des surfaces se heurte à la saturation, la guerre des prix s'intensifie, les magasins spécialisés et l'e-commerce rognent des parts de marché. Le supermarché généraliste perd des clients simultanément par le « bas » et par le « haut », suite à la fragmentation des attentes et du pouvoir d'achat de sa clientèle. Les enseignes se réinventent (proximité, numérique, offre durable) démontrant une certaine capacité d'adaptation. Néanmoins, le modèle historique de la grande distribution peine à résoudre les crises sociales et environnementales qu'il entretient et qui lui valent d'être de plus en plus critiqué. Si son effondrement est peu probable, sa trajectoire est incertaine.

## **Avec ou sans la grande distribution ? Les deux pôles du débat**

### **LE CHANGEMENT PAR LA GRANDE DISTRIBUTION**

La perspective de l'**auto-réforme** parie sur une transition du système dominant « de l'intérieur ». Conscientes des impacts négatifs ainsi que des risques climatiques, géopolitiques et concurrentiels qui menacent leur viabilité, les enseignes auraient intérêt à internaliser l'éco-efficience comme axe de performance. En s'appuyant sur le numérique, elles pourraient améliorer leurs résultats et leur image avec des transports plus efficaces, une offre mieux calibrée, une réduction des pertes.

La grande distribution assumerait ainsi un rôle d'« **intégrateur** » du système, mobilisant sa puissance pour orienter la demande vers des choix plus durables et répercuter en amont, via des cahiers des charges et des conditions contractuelles récompensant les acteurs vertueux, les signaux envoyés par les consommatrices et consommateurs. Dans ce cadre, l'État serait invité à jouer un rôle « souple » d'orientation et non de contrainte ; la société civile, d'aiguillon par la comparaison et le contentieux ; les initiatives alternatives, de prototypes adaptables à une diffusion de masse.

### **LE CHANGEMENT SANS LA GRANDE DISTRIBUTION**

La perspective de la **rupture** soutient, au contraire, que le cœur du problème réside dans les rapports de force qui structurent le système dominant. La marchandisation de l'alimentation, la concentration des acteurs et les politiques publiques qui ont soutenu ce modèle produisent une injustice structurelle. Collaborer avec la grande distribution aurait ainsi pour effet de neutraliser toute possibilité de changement.

L'horizon d'une transformation combinerait alors deux plans. Au niveau micro, il s'agirait de consolider un

**contre-système** fait de coopératives, circuits courts et communs alimentaires, capables d'offrir une véritable alternative. Au niveau macro, de refonder l'**action publique** autour d'investissement dans des infrastructures collectives et règles contraignantes encadrant concentration, marges et pratiques déloyales.

### **LES ANGLES MORTS DE L'AUTO-RÉFORME ET DE LA RUPTURE**

Issue des travaux de Frank W. Geels et devenue l'un des principaux outils pour penser le changement, la « **perspective multi-niveaux** » (MLP), qui lit les transitions comme des recompositions entre régime, niches et paysage, et distingue plusieurs trajectoires possibles, permet d'interpréter ces deux modèles selon un cadre d'analyse plus large.

Selon cette grille de lecture, l'auto-réforme ressemble à une trajectoire de « **transformation** » pilotée par les acteurs dominants sous pression du paysage, mais elle laisse largement hors champ les dimensions territoriales, sociales et démocratiques, tout en sous-estimant la probabilité que l'effet rebond annule des gains d'efficience.

La rupture s'apparente plutôt à des scénarios de « **substitution** » ou « **désalignement/réalignement** », mais elle surestime la robustesse actuelle des niches et la capacité de l'État à agir comme architecte, alors qu'il résulte lui-même de l'assemblage de composantes influencées par le régime.

## Viser la robustesse par la reconfiguration

De ce double décalage naît la nécessité d'explorer une autre voie, en partant du constat qu'au quotidien, la grande distribution structure encore l'accès à l'alimentation, les alternatives composant dès lors avec ses infrastructures, normes et routines. Plutôt que de trancher entre idéal et fatalisme, l'enjeu devient alors d'utiliser l'existant comme levier, tout en fixant des garde-fous.

Dans le langage de la MLP, cela renvoie à une trajectoire de « **reconfiguration** » susceptible, par coexistence et hybridation entre différents modèles, d'ouvrir des espaces de changement dans un régime fragilisé. Cette pluralité et cette interfécondation pourraient élargir les marges de choix des ménages, diversifier les débouchés agricoles et augmenter la robustesse du système. Ces interfaces seraient des lieux de controverse capables de rendre négociables des sujets qui ne sont, jusque-là, pas ou plus mis en débat (marges, qualité, conditions de travail). À mi-chemin entre circuits courts et circuits longs, les **systèmes alimentaires du milieu** (SyAM), qui envisagent la structuration de partenariats entre acteurs hétérogènes à l'échelle d'un bassin de vie, offrent un cadre adapté pour ces démarches.

Des dispositifs comme les ceintures alimentaires et les conseils de politique alimentaire peuvent jouer les chefs d'orchestre de ces arènes, en évitant qu'elles ne se réduisent à des dialogues de façade. Néanmoins, sans **garde-fous** opposables, l'hybridation risquerait de se réduire à une récupération, les ajustements d'être renvoyés vers l'amont ou le prix au rayon, et les asymétries de reproduire une dynamique où les mieux dotés imposent rythme et agenda. Les critères proposés par Agroecology in Action sur la base des 13 principes de l'agroécologie HLPE offrent une base utile à ce propos. Mais ils n'auront de portée que s'ils sont sécurisés. D'où la nécessité d'un **État « partenaire »** qui ne soit ni simple facilitateur du marché,

ni planificateur unique, mais garant de dispositifs stables et protecteur de communs clés (santé publique, foncier, infrastructures, données).

### PISTES D'ACTION HYBRIDE

En Belgique, la reconfiguration de la distribution alimentaire pourrait s'opérer via le développement et l'hybridation, avec les acteurs de la grande distribution, des structures et dispositifs suivants :

- Côté production, les **coopératives** telles que Farm For Good, Biomilk, En direct de mon Élevage, FairBel, qui permettent aux productrices et producteurs de structurer l'offre, de mutualiser risques et investissements, et de négocier les conditions contractuelles à armes moins inégales.
- Côté distribution, les **supermarchés participatifs**, qui reprennent les codes du format conventionnel tout en renversant les rapports de propriété, de travail et de gouvernance, et les **supermarchés bio-locaux**, qui le concurrencent sur le segment des produits durables, offrent des débouchés significatifs à des conditions plus avantageuses.
- Au niveau macro-institutionnel, la « **Sécurité sociale de l'alimentation** » et le « **Pacte à la consommation** » ouvrent des opportunités de convergence entre des univers idéologiques différents. Qu'il s'agisse d'une allocation combinée à un conventionnement démocratique ou de titres dédiés financés par une fiscalité de type bonus-malus, ces deux options rendent en effet négociables les conditions d'accès au marché et l'implication des grandes enseignes. Un déploiement progressif à partir d'instruments existants comme les chèques-repas pourrait créer la demande et les règles permettant à des SyAM d'absorber des volumes croissants sans diluer les critères.

## Conclusion

Pour changer le système alimentaire, faut-il parier sur une auto-réforme de la grande distribution ou sur une rupture par l'écosystème alternatif ? Cette étude nous a montré qu'en réalité, c'est probablement la coexistence et l'hybridation à l'échelle des territoires qui offriront les leviers réalistes à la hauteur des défis actuels. Cette forme de reconfiguration apparaît aujourd'hui à la fois comme la trajectoire la plus prometteuse, la plus spontanée pour les consommatrices et consommateurs et la plus négligée par les actrices et acteurs des alternatives.

Dans ce cadre complexe, un renforcement du dialogue entre les tenants des différents modèles est nécessaire, sous l'impulsion des gouvernements et avec l'appui des structures de gouvernance alimentaire territoriale.



La réalisation de la Collection Phosphore est une collaboration entre les ONG Autre Terre, Humundi et Iles de Paix.

**Auteur**

Naïke Alberti.

**Coordination**

Olivier Genard et Anaïs Henry.

**Comité de pilotage**

Naïke Alberti, Pierre Coopman, François Grenade, Laura Deflandre, Jonas Jaccard, Anaïs Henry, Olivier Genard, Magali Verstraeten.

**Réalisation - infographies**

<https://www.marmelade.be>

**Photos**

Couverture 1: Oleksii S on Unsplash  
Couverture 4: Gabrielle Ribeiro on Unsplash  
Tous droits de reproduction réservés  
Imprimé sur papier recyclé.

**Éditeur responsable**

Marie Wuestenberghs,  
rue du marché 37 - 4500 Huy

**Avec le soutien de**

la Fédération Wallonie-Bruxelles



FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES

et de la Direction générale de la coopération au développement (DGD)



Belgique  
partenaire du développement

La collection Phosphore est une série d'études lancée par le collectif SIA (Humundi, Iles de Paix, Autre Terre) sur les enjeux des systèmes alimentaires. Elle se caractérise par l'analyse d'enjeux contestés qui animent les arènes de décision des systèmes alimentaires. Elle cherche à comprendre les grilles de lecture qui sous-tendent les discours politiques, les arguments en compétition et leur validité scientifique. Chaque numéro se veut un état des lieux d'un débat, et vise à armer les lecteurs dans la controverse.

iles de paix



humundi  
SOS FAIM